



TITLE:

再構築時代の企業戦略: 藤月会論集 第5号

AUTHOR(S):

京都大学経済学部藤井ゼミナール論文編集委員会

CITATION:

京都大学経済学部藤井ゼミナール論文編集委員会. 再構築時代の企業戦略: 藤月会論集第5号. 藤月会論集 1996, 5

ISSUE DATE:

1996-03

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/24370>

RIGHT:

Business Strategy at a Restructuring Stage

再構築時代の企業戦略

藤月会論集第5号

1996年3月

京都大学経済学部
藤井ゼミナール論文集編集委員会

H. Fujii Seminar, Faculty of Economics
Kyoto University, Japan

刊行のことば

『藤月会論集』は、京都大学経済学部藤井ゼミナールの研究誌として1992年（平成4年）に創刊されました。その後、毎年1回の刊行を続け、今年、第5号を刊行することになりました。

この5年間は、まさに激動の5年間でした。とくに戦後50年目に当たる去年は、国内外で大きな事件や出来事がありました。阪神大震災、オウム・サリン事件、金融スキャンダルと金融機関の整理・統合、沖縄米兵暴行事件と米軍基地問題などが、すぐに思い出されます。歴史は決して10進法で進むわけではありませんが、これらの一連の事件や出来事が戦後50年目に発生したことは、戦後の日本システムを考えるうえでたいへん示唆的です。状況の激動のなかで、戦後の日本を支えてきた諸制度が限界を露呈しています。

しかし、こうした激動の時代に立ち会うことを、私たちはむしろ肯定的に受けとめるべきでしょう。社会科学的な認識を深めるための活きた教材が、いたる所にあるのですから。ある場合には、新しい制度作りに、私たち自身が能動的にかかわることになるかもしれません。

以上のような問題意識を背景としながら、1995年度（平成7年度）は「グローバリゼーション」と「規制緩和」をキーワードにした共同研究に取り組みました。この第5号に収録された研究論文はその研究成果です。このうち、3・4回生の共同研究は、立命館大学経営学部種子田ゼミナールとのジョイントで昨年12月2日に開催された企業分析交流シンポジウム（於・京都教育文化センター）で報告されたものです。

この第5号に収録された研究論文は、藤井ゼミナールの学生諸君が心血を注いで作成したものです。膨大なデータの収集・整理・加工、グループ討論、文章の度重なる練り直しなど、「苦行」の連続でした。しかし、それでもなお不十分な点が多々あるかと思います。読者の方々の疑問や批判をお待ちしております。

なお、トヨタ自動車の分析にさいして、本学部助教授の塩地洋先生から貴重な資料の提供を賜りました。記してお礼を申し上げます。

1996年1月7日 自宅書斎にて

藤井 秀樹

目 次

刊行のことば

1995年度共同論文

岐路に立つ電力業界 ～料金値下げの可能性～	1
自動車業界のアジア戦略 ートヨタを中心にー	65
ボーダレス化する家電業界	99
のんでのまれてビール業界 ～寡占状態にあるビール業界を考察する～	131
震災に揺れる公共規制 ～私鉄業界のケーススタディ～	161

1995年度 ゼミ活動の記録	191
----------------	-----

企業分析シンポジウム講評	192
--------------	-----

諸先生から頂いた『藤月会論集』へのコメント	193
-----------------------	-----

ゼミの先輩からのメッセージ	194
---------------	-----

一年をふりかえって ーゼミ生の回想ー	197
--------------------	-----

住 所 録	211
-------	-----

編 集 後 記	217
---------	-----

1995年度共同論文

岐路に立つ電力業界

～料金値下げの可能性～

山田康裕

小田裕之

久加天秀忠

岸田哲子

杉村政志

佐藤正貴

平井克典

松尾多恵

堀川伊則

松田有加

三谷誠敏

吉井陸郎

目 次

はじめに	3
第1章 公的規制と料金形成	4
I 自然独占性と規模の経済性	
II ヤードスティック競争	
III 公的規制の意義と問題点	
IV 規制と企業効率	
V 料金規制の理論と実際	
VI 総括	
第2章 電気料金水準の妥当性に関する検討	24
I 日本の電気料金は高いか	
II 営業費	
III 資本費	
IV 外貨建て取引の処理	
V 総括	
第3章 電力業界における規制緩和と今後の課題	49
I 規制緩和の背景	
II 規制緩和の概要	
III 今回の規制緩和の問題点	
IV 規制緩和後の課題	
V 総括	
おわりに	62

はじめに

現在、我々の生活に欠かせない財の1つとして、電気があげられる。この電気という財には、必需性・共通使用性、供給の即時性と供給の安定性、貯蔵困難性と需要の季節別・時間帯別変動制といった諸特性があり、これらが電力産業を取り巻く諸問題の根源となっている。その問題の1つに、最近話題に上ることも多い「規制緩和」がある。

そもそも電気事業は、その営業活動の持つ公益性、基幹性、独占性という特性から規制産業の典型といわれる。しかし、技術的・制度的基盤の生成による発電分野における独占・高度寡占体制の崩壊傾向、エネルギー産業間での競合の強まり等を背景にし、また規制緩和が世界的および全世界的に大きな潮流になっていることを受けて、日本の電力産業においても、今後のヤードスティック競争の導入にみられる料金制度の見直しや卸電力市場の参入自由化といった規制緩和が進められている。

このように電力業界が大きな転換期を迎えている中で、急激な円高にあえぐ産業界を中心に、電力料金の引き下げを求める声が強まっていることを見逃すことはできない。バブル経済崩壊後の平成不況およびその後の円高という状況で各企業はコスト削減と経営体制の合理化を進めているが、コスト削減においては経費が大きく取り上げられており、そのため経費に深く関わる電気料金が着目されたといえよう。以前から「日本の電気料金は高い」と非難されていたが、ここで電気料金の値下げを要求することについては「円高差益の還元が可能なはず」という認識に基づいているようにも見受けられる。

そこで、電力業界を分析するにあたっては、料金値下げが可能かという視点から検討することにする。まず第1章では、公的規制と料金形成に関わる一般理論を述べた上で、現行の規制の問題点を検討する。続く第2章では、電力会社の費用構造や財務構造の状況を分析することによって、日本の電気料金水準の妥当性について検討する。

さらに、第3章では、電力業界における規制緩和の実態と今後の課題について言及することにする。

第1章 公的規制と料金形成

I 自然独占性と規模の経済性

1 規制の根拠

電力産業が一般の産業と異なり、公的規制を受けているのは自然独占性という特別の技術的条件を備えていると考えられるからである。逆に、もし電力産業について自然独占性の条件が満たされていなければ、公的規制の根拠も失われてしまうということである。ある産業が自然独占の条件を満たしているかどうかは、あくまで経験的に検証されるべき問題であり、電力産業の場合もこれの成立を当然の前提とすることはできない。仮に、ある時点では自然独占性の成立が認められたとしても、その後の需要の伸びやそれに伴う技術面および環境制約面の諸条件の変化によってこれが失われる事態を招いていないかどうかを慎重に検討する必要がある。

電力産業が自然独占の条件を満たしているか否かの検証は、これまで規模の経済性のテストという形で行なわれており、規模の経済性が存在するとは、生産量が $q_1 > q_2$ のとき

$$C(q_1)/q_1 < C(q_2)/q_2 \quad (\text{平均費用の逡減})$$

が成立する状態をさす。

2 電力産業の費用構造

電力を供給するためには、発電・変電・配電の設備のほか、本社等の一般管理の設備を必要とし、これらに投下された資本を回収するために減価償却費が発生する。また、各設備を運転・保守するための人件費・燃料費・修繕費等のほか、顧客との需要契約を結び、供給した後の検針・集金などの営業・料金関係の販売費用がかかる。さらに、事業活動を総括するための本社その他の事務費、事業税・固定資産税・法人税等の諸税、卸電気事業者等からの購入電力料、それに支払利息が加わる。これらの費用の合計のうえに事業報酬を加えたものが、総収入に対応する総費用（総括原価）を構成する。以上は費用項目別にみたものであるが、規模の経済性の計算では、費用関数の考え方にに基づき、労働、燃料、資本といった生産要素の投入により、生産が行なわれるとみなす。その場合、費用を投入要素別にとらえる必要がある。

3 費用関数による規模の経済性の計測

新庄・北坂[1989]によると、電力事業者は、労働（L）、燃料（F）、資本（K）を投入して、生産関数 $Q = (L, F, K)$ で表される技術関係にしたがって、電力量 Q を産出するとする。料金規制の下で外生的に決定される電力需要量 Q を満たしながら、総費用 $LTC = P_L L + P_F F + P_K K$ を最小とするように電力事業者が行動すると仮定すれば、次のような形の総費用関数が導出される。

$$LTC = g(P_L, P_F, P_K, Q) \quad \cdots (1.1.1)$$

ここで、 P_L は賃金率、 P_F は燃料価格、 P_K は資本用役価格である。この費用関数に基づいて規模の経済性を測る尺度 SCE_L は次のように定義される。

$$SCE_L = 1 - \partial \ln LTC / \partial \ln Q \quad \cdots (1.1.2)$$

すなわち、ここで $\partial \ln LTC / \partial \ln Q$ は生産要素価格一定の下で、産出量 Q を1%増加させるとき、総費用 LTC が何%変化するかを示す。それゆえ、もし費用の増加率が産出量の増加率を下回り、 $\partial \ln LTC / \partial \ln Q < 1$ ならば、 $SCE_L > 0$ となる。このとき平均費用（ LTC/Q ）は Q の増加とともに減少するため、規模の経済が存在するといえる。

ところで(1.1.1)式は所与の産出量 Q の下で労働、燃料、資本の3要素が常に費用最小化を満たす最適値をとるものとして導かれている。しかし、実際のところ電力産業のように大規模な資本設備を必要とし、その完成に長期間を要する産業の場合、各期ごとに最適資本量が実現されているという仮定には問題がある。そこで、資本を含む総費用の最小化を前提とする長期費用関数に代えて、短期的には資本を所与として可変費用 $VC = P_L L + P_F F$ を最小化するという行動を仮定して、可変費用関数を導く方法が考えられる。すなわち、存在する資本 K を所与とし外生的に決められる需要量 Q 、生産要素価格 P_L, P_F, P_K の下で VC を最小化する可変費用関数は、次のように表される。

$$VC = h(P_L, P_F, Q; K) \quad \cdots (1.1.3)$$

この可変費用 VC に資本費 $P_K K$ を加えると、短期の総費用関数

$$STC = h(P_L, P_F, Q; K) + P_K K \quad \cdots (1.1.4)$$

が導かれる。資本がある所与の値の時に、この短期費用関数が規模の経済性の条件を満たすか否かは、上と同様の方法で判定することができる。しかし、それは短期平均費用曲線の形状を問題としているにとどまり、長期費用曲線についての情報を与えるものではない。電力産業が自然独占産業か否かといった産業の技術的特性は長期平均費用曲線に基づいて判断されねばならない。そこで、短期平均費用関数の包絡線として長期平均費用曲線を導出し、その形状を調べることが必

要となる。

いま、需要量 Q がある所与の値をとるとき、上記(1.1.4)式で表された総費用 STC を最小化するという包絡線の条件

$$\partial STC / \partial K^* = \partial VC / \partial K^* + P_K = 0 \quad \cdots (1.1.5)$$

を満たす資本の量を K^* とすると、所与の Q 、 P_L 、 P_F 、 P_K に対し、総費用関数は次のように書くことができる。

$$LTC = h(P_L, P_F, Q; K^*) + P_K K^* \quad \cdots (1.1.6)$$

ここで、 LTC と STC は $K=K^*$ において互いに接しているため等しくなる。しかし $K \neq K^*$ では、 STC は常に LTC を上回る。したがって、(1.1.6)式を用いることによって $K=K^*$ 点における長期費用曲線の形状を知ることができる。この LTC が規模の経済性の条件を満たすか否かは、

$$SCE_L^* = 1 -$$

$$(1 - \partial \ln VC^{-1} / \partial \ln K^*) (\partial \ln VC / \partial \ln Q) \quad \cdots (1.1.7)$$

がプラスかマイナスで判断できる。

4 計測結果

日本の電力産業の発電部門に関する研究では分析結果が研究者によってまちまちであり、規模の経済性があるとも不経済性があるともどちらともいえないというのが現状である。計量分析は多くの研究が発表されてようやく結論に達成するのが常であるから、現在の研究段階では明確に結論を出すことはできない。しかし、アメリカの研究結果も含めて総合的に判断すると、発電部門については現在のところ規模の経済性を明確には検証できないという結論が妥当である。また、発電、送電、配電を含めた企業全体の規模の経済性に関する研究では、最大規模の東京電力を除くと、企業規模が大きくなるにしたがって費用が上昇する傾向がある。

結論として、発電部門に関して規模の経済性の存在を明確には検証しえないという結果は、大規模発電方式が効率の面で限界にきていることを示唆していること、全体としては日本の電力会社は規模の不経済が支配的である可能性が高いといえることができる。

II ヤードスティック競争

公正報酬率規制下で技術水準の上昇のインセンティブが働きにくい原因は、一般的には、この規制方式がコスト・プラス型であるためである。コスト・プラスとは、

規制下の企業が申告した費用水準が大方そのまま認められるという意味である。そこで、規制下の産業に対してコスト削減と技術革新のインセンティブをより多く与えて、企業内部の経営効率を上昇させることを企図したインセンティブ規制と呼ばれる方式が近年注目されている。

1 ヤードスティック競争の意義

電力や水道のように地域独占が容認されている産業では、インセンティブ規制としてヤードスティック競争の重要性が注目される。ヤードスティック競争とは単純に言えば地域独占的企業のうち経営成績の良くない企業が経営成績の良い企業に追いつくよう相互に競争することを意味し、規制側から見れば優良企業のコストやサービスの質を基準尺度（スティック）として、他の企業にその水準まで追いつくように指示、規制することを意味する。

ヤードスティック競争の根本的な考え方とは、以下のようなものとして整理できる。

- ①類似した企業群が存在すること
- ②規制者が何らかの基準尺度を持ち、企業間のパフォーマンスの比較を行なうること
- ③ヤードスティック競争による何らかの基準よりも高い成果をあげた企業は利潤を得るか、または優位な状況を享受することができ、逆に基準よりも成果が悪かった場合には不利な状況に直面するか、または現状よりも悪い条件を与えられてしまうといったメカニズムが存在すること
- ④それを通して各企業がコストの削減、技術の向上、あるいは質の向上といった何らかの成果を改善することが可能になること

2 ヤードスティック競争の問題点

ヤードスティック競争を現実政策として適用する際に最も困難なことは、企業のコントロールの範囲外にある市場条件の差を克服しなければならない点である。企業の供給領域の地理的条件は、その企業の費用構造のみならず、需要条件を大きく左右する。また、需要密度の差は企業の努力によって縮小できる範囲が限られている。もともとの供給条件にこうした差があるのが現実である。ところで難しいのは、規制者が企業間の差異を中立的に認識する能力をどの程度持ちうるかという点である。

3 ヤードスティック競争を有効にする条件

産出物の生産そのものに関わるコスト以外の面でもヤードスティック競争を応用することで成果を改善できる可能性もある。その1つとして、資本市場面からのヤードスティック競争圧力について注目する必要がある。

①金融機関による地域独占企業への経営効率インセンティブ

②株主の存在

③テイクオーバーの存在

また、サービスの質の向上はコストの削減と同程度にインセンティブを発揮させるべき重要なターゲットである。いくらヤードスティック競争が短期的にはコスト面で機能したとしても、それが十分な投資インセンティブにつながらず、結果として質の悪化を招くようでは良好な成果をあげたことにはならないからである。

Ⅲ 公的規制の意義と問題

1 規制の根拠と目的

公的規制とは、一般に市場の失敗を補正する目的で公的機関が行なう経済主体の行動への制限行為をさす。電力産業においても、従来から、

①自然独占性

②電気という財の必需性ないし公共性

③大規模投資に伴う大きな事業リスク

④ナショナル・セキュリティ

⑤保安上の諸問題

などが公的規制の根拠と考えられてきた。そして、①が最も重要である。しかし、自然独占性が成立する場合でも、

①自然独占性の程度

②技術進歩等による自然独占性の変化の見通し

③独占の社会的費用と規制の社会的費用の相対的大きさ

といった条件如何では、ただちに従来型の規制が正当化されることにはならないという見方も存在する。また、わが国の自然独占性の検証結果は前出のとおりである。

2 電気事業法に見られる規制の実態

電気事業法の第1章『総則』では、同法の目的が、電気使用者の利益の保護、電気事業の健全な発達、保安の確保、公害の防止にあること、および規制の対象

となるべき電気事業者の規定を中心とした基本用語についての定義が明示されている。第2章『電気事業』では、電気事業者に対する、事業、業務、会計、財務、および保安に関する規制と土地の利用者等に関わる公益事業特権についての規定が行なわれている。

3 規制の成果に関する評価基準

規制と競争が併存する場合には、制度として安定するための要件として、

- ①事業経営の安定性
- ②取引システムの制度的安定性
- ③資源配分の効率性
- ④機会の公平性
- ⑤透明性

といった諸基準に照らして規制の成果を評価する必要があると考えられる。

4 参入規制の問題点

既存事業者の費用関数を $C_1(Q_1)$ 、新規参入者のそれを $C_2(Q_2)$ とし、総需要を $Q = Q_1 + Q_2$ とすれば、システム全体としての最小費用は、

$$C(Q) = \min \{C_1(Q_1) + C_2(Q_2)\} \quad \dots (1.3.1)$$

と表されるが、これより

$$(dC_1/dQ_1) = (dC_2/dQ_2) \quad \dots (1.3.2)$$

という限界費用の均等化条件が導かれる。ここで重要なのは、新規参入者による電力供給が系統運用と整合的な限り、 $C_1(Q_1)$ が劣加法的であることは必ずしも $Q_2 = 0$ を意味しないという事実である。劣加法性とは、市場全体の需要量を単一の企業が一括して生産する費用の方が、分割して生産する場合の費用よりも小さい性質のことである。実際、費用最小化のための2階条件として、

$$C_1'' + C_2'' > 0 \quad \dots (1.3.3)$$

という関係が得られるが、仮に既存事業者の限界費用が逡減局面にあり、 $C_1'' < 0$ となる場合でさえ、新規参入者の費用が増加し(1.3.3)式が成立すれば、(1.3.2)式を成立させる $Q_2 > 0$ の生産によって、システム全体としての費用の最小化が達成される。

以上の考察から参入規制の在り方に関し、次のような結論が導かれる。

- ①参入抑制的な従来型規制が意味を持つためには、既存事業者が自然独占であることが大前提である。そして、その挙証責任は、費用等に関する情報の利用可能性からみて、既存事業者が負うべきである。

②既存事業者が自然独占のケースでも、新しい技術を採用した競合者の新規参入を認めたほうがシステム全体としての費用最小化に資する場合がある。その際、とくに、新規参入に要する費用の埋没性が小さい場合には、参入規制は不必要かつ効率阻害的ですらある。

5 料金規制の問題

総括原価方式の下では、企業の費用節減に対する誘因が十分でない。そこで、利潤の制限に固執するよりも、利潤を通じて合理的な報奨という形で企業の費用節減を促す規制システム、インセンティブ規制が多数考えられてきた。以下では、アメリカ等で行われた様々なインセンティブ規制の実例についてみていくことにする。

(1) スライディング・スケール

スライディング・スケールは、電力会社の達成報酬率が事前に定められた想定報酬率と異なる場合に自動的に料金を調整する。効率向上への誘因を提供するため、達成報酬率が想定報酬率を上回る場合、その差の一定比率を企業に利潤として与え、残りを需要家に値下げ還元する。逆に達成報酬率が想定報酬率を下回る場合には、その差の一定比率しか報酬率を引き上げないように料金が値上げ調整される。

(2) 料金自動調整方式

目標自己資本報酬率として13.5%～14.5%のレンジが設定され、電力会社の実際の自己資本報酬率がこのレンジから乖離する場合、四半期ごとに料金が調整される。料金は自己資本報酬率が13.5%を下回ると引き上げられ、14.5%を上回ると引き下げられる。この1%のレンジの存在を利用して、電力会社は生産性改善の成果の幾分かを手にすることが可能である。

(3) 部分的費用調整方式

単純な方式は、 $P_t = C + a(C_t - C)$ で表される ($0 < a < 1$; P_t : t 期の料金水準、 C : 想定平均費用、 C_t : t 期における実績平均費用)。実績費用が想定費用を上回れば、その差額の一定比率 a しか料金算定が認められない。逆に、経営努力により実績費用が想定費用を下回れば、その差額の一定比率 $1 - a$ は企業に報奨として与えられ、残りが値下げ還元される。したがって、企業は費用削減努力を促される。

(4) 指数連動方式

供給費用を抑制するインセンティブを電力会社に提供するために、実際の供給費用の変化率を何らかの指数に連動させるものである。規制機関はまず、通常の料金改正時に対象とされる費用についてのベース水準を決める。以後、一定期間ごとにこれらの費用の増加率を消費者物価指数（CPI）上昇率に連動させる形で料金調整がなされることになる。これらの費用の増加率がCPI上昇率を上回る場合には、その超過額は料金算入が認められないから電力会社により、負担されねばならない。逆に、費用の増加率がCPI上昇率を下回る場合には、電力会社はその節約額を報奨として得ることになる。

(5) 発電所パフォーマンス・インセンティブ方式

発電ユニットの負荷率についてパフォーマンスの標準として60～70%の中立帯域が設定された。この帯域内の負荷率を達成する場合、報奨も制裁も提供されない。75～85%の間の負荷率を達成すると、コストの低い発電所をより多く運転することで実現される燃料費節約額の50%の報奨が会社と与えられる。85%を上回る負荷率を達成すれば、それによりもたらされる燃料費節約額の100%の報奨が与えられる。逆に、負荷率が50～60%の間である場合には、標準を下回るパフォーマンスにより引き起こされる追加的燃料費の50%の制裁が課せられる。負荷率が35～50%のレンジに低下する場合には、制裁は、引き起こされる追加的燃料費の全額に等しくなる。

(6) 料金水準ヤードスティック方式

電力会社の生産性を評価する尺度として、料金水準すなわち総電力販売収入/kWh販売量等を用いる。ある電力会社の料金パフォーマンスは、あらかじめ選定された複数の比較可能な他電力会社のグループのそれと比較される。その際、当の電力会社は現在の料金水準と、最近数年間の料金変化の2面において、比較対象他社とそのパフォーマンスを比較されることになる。

当該方式によれば、特定の業務ではなく企業全体としての経営努力の結果をパフォーマンスとして客観的に評価できる。しかし、パフォーマンス評価基準として用いられるkWhあたりの料金収入は、経営効率の格差だけではなく、コントロールの範囲外である地理的な条件、気象条件、需要条件、規制政策の違いによっても、電力会社間でかなり差がつくものである。このような企業間の差を、規制者が中立的に認識するのは難しいし、サービスの質の違いが反映され

ていないため、短期的にコストが減少したからといって常に良好な成果となるわけではないのである。

(7) プライスキャップ方式

インセンティブ規制方式は、費用節減への誘因を提供するように総括原価方式に修正を加える試みであった。換言すれば、総費用に事業報酬を上乗せすることによって料金を算定するものである。これに対し、プライスカップ方式は料金そのものに上限を設定する。したがって、従来のように原価査定は行なわれない。

プライスカップ方式の基本的な枠組みは以下のようである。競争的な分野では低い価格設定を行なう一方で、独占的な分野では高い価格設定を行なうこと、すなわち、差別価格設定が行なわれないよう被規制企業の生産する財・サービスをいくつかの集まり（バスケット）に細分し、規制当局は価格の上限を設定する。

プライスカップ方式は、その利点として、企業に費用節減への誘因が強く働くこと、市場条件に対応して、その上限内で柔軟に料金を設定できること、アヴァーチ＝ジョンソン効果を生じないこと、運用が容易で規制コストが小さいこと等があげられる。すなわち、総括原価方式によった場合の問題点の大部分を克服しているのである。しかし、適正な上限価格を設定できないと、企業が過大な利潤を計上し続ける可能性がある。また、費用節減への誘因が強いため、サービス品質の低下を招きやすい等の問題点もある。

IV 規制と企業効率

1 規制下で発生する技術非効率

企業は多様な制約条件の下で、最も望ましい戦略をたて、数多くの意思決定を行なわなければいけない。企業が活動している市場に十分な数の競争相手があり、競争メカニズムが働いている場合には、意思決定や戦略に誤りがあればその誤りは企業の業績を悪化させる原因となる。また、用いた資源から十分な生産量をあげていない場合にも淘汰のメカニズムが働く。

意思決定の誤りから生じるコストの増大を配分非効率、後者の日常語の意味においての「無駄・効率」の悪さから生じる非効率を技術非効率と呼んで区別する。

企業が公的規制を受けている場合にも、非効率が発生しやすいと指摘されてきた。第1に配分非効率が発生する。なぜなら企業は、公正報酬率による制約など、

競争メカニズムと異なる条件の下で意思決定を行わなければならないからである。公正報酬率が市場の割引率よりも高い場合には、より過大な資本投入を必要とする技術に偏る傾向がアヴァーチ＝ジョンソンによって指摘されている。

第2に技術非効率が発生する。技術非効率が発生する主な要因はライベンシュタインが主張したX非効率である。規制の有無にかかわらず、市場メカニズムが働かないときにはコストの最小化という目的からみると非合理的な行動が企業内部で発生する。この非合理性は企業にとって望ましい活動水準を、個々の構成員から引き出せないことによって生じる。こうして生じるコストの上昇をX非効率と呼ぶ。

技術非効率が発生するその他の要因として、レント・シーキング活動に費やされるコストをあげることができる。レント・シーキングとは、参入が規制されていることによって既存企業が獲得している利益を、規制当局に働きかけることによって確保し続けようとする行為である。

2 X非効率

X非効率を説明する理論は多様である。第1にあげられるのは、企業を構成する主体の「限定された合理性」である。ある主体が、与えられた条件の下で全力を尽くせばある一定の成果が得られるのに、持っている能力の全部を使わないのがこの例である。第2の説明は、第1の説明と同様に心理学に基礎をおく。個人が目標を達成することによって得られる満足は、達成された値の微小な差異には感応しないという実験心理学の結果が知られている。ある個人がどれだけ努力するか決定する際に、達成される成果に対しこの不感応の領域が大きいと、その個人が望ましい水準の努力を行なう保証はない。3番目の要因としてあげられるのは、ゲームの理論で説明される「囚人のジレンマ」の状況である。「囚人のジレンマ」とは、個々人が各自にとって最適な行動を選択しても、全体として最大の成果を得ることができない状況にあることをいう。

3 技術非効率の推定

技術効率とは、いま n 個の投入財を投入して、ある生産物を生産するときに、現在利用可能な最高水準の技術を使って、一定期間内に生産物を最も多く生産できる水準を技術効率が最高水準（100）とする。

発電部門については火力発電所の個別データを使って分析した結果、日本の発電所の効率性は97という著しく高い水準にある。それは、日本の製造業の技術効率の平均（72）より高いばかりではなく、その中で最も技術効率の高い産業（94）

よりも高い。

97という技術効率指数は、3という技術非効率を意味するが、それは設備がやや古くなった発電所において発生しているので、技術非効率は、ヴィンテージ効果による見かけ上のものであり、公的規制によって発生しているとはいえない。

しかし、送配電部門の効率性は、1991年に76になっている。しかもその効率水準は10年間に年々低下してきた。さらに技術効率の企業間格差が年々拡大していて、関西電力などの一部の企業において非効率性が特に高い。しかも、発生している非効率の少なくともある程度の部分は、競争からの隔離によるX非効率、および電源立地の遠隔化から説明することができる。送配電部門で産出されている財は、ネットワークによるサービスという、発電部門に比べて抽象的で認識しづらいものである。したがってともすれば生産性を明確に意識することが難しい分野でもある。このような分野で技術非効率が存在したとすると、その非効率が永続してしまう可能性が高い。一方、発電部門においては、たとえば熱効率等のように比較的明快な工学的効率性指標を作りやすい。そして、その指標を用いて、異なる事業所の効率性を比較しやすい環境がある。この比較のしやすさはヤードスティック競争が有効に働くための1つの重大な要因であろう。したがって、送配電部門においても、何らかのコンセンサスの得られる効率性指標を形成することが技術効率性を高めるための1つの必要条件になるかもしれない。もし、送配電部門で観測された技術非効率がX非効率であれば、規制システムを問題に対応できる方向に変えていくことによって解消できる非効率であるということをもう一度考えねばならない。

V 料金規制の理論と実際

1 電気料金に関する略史

電気料金については、当初から現在のような政府による規制が存在したわけではなかった。1911（明治44）年に成立した日本初の電気事業法においては、電気料金に関する政府の規制はなく、届出制が採用された。1931（昭和6）年の電気事業法大改正で許可制に変更された。この理由は、第一次世界大戦以後、産業が急速に発展し、電力需要が増加したことから、新規参入などが盛んに行なわれたため激しい競争が生じたこと、更に、料金値下げ要求が高まったことなどから電気事業者側から政府による規制に合理性が認められるようになったからである。また、電気事業が、国民経済の中で大きな役割を占めるようになったことを反映し、政府に国家統制という動きが生まれたからである。

1931（昭和6）年の電気事業法大改正では、許可制導入の際、総括原価方式が採用された。利潤の幅が大きすぎることなく、しかし、小さすぎることもない水準になるようにして、消費者の立場を守ると同時に、事業者が経営努力をすれば、ある程度までそれに見合う利益を保証するためである。ただ、当時は、現行と異なり事業報酬に関しては、積上方式が採用されていた。

第二次世界大戦後の1951年5月、現在の9電力体制が発足した。その後、経済が急成長し電気事業の規模も飛躍的に拡大するという状況の下で1960年1月、積上方式に代わりレートベース方式が採用されることとなった。これは、支払利息・配当金および利益準備金の合計額をもって事業報酬とする従来の積上方式が、再評価不足および償却不足のため内部留保が不足しているにもかかわらず、旺盛な需要に応じて急速な開発を行なわなければならない当時の電気事業に対して、不適當であるばかりでなく、電力の企業努力を刺激する余地が乏しいという欠点を持つ点に鑑み、これらの点を是正する意味で採用された。このころ経済は、高度成長期に入りつつあり、レートベース方式への転換も、設備投資の急速な拡大にとっての資金調達を容易にするための転換であった。

2 電気料金に関する法的規制について

電気料金については電気事業法19条で以下のように規定されている。

「第19条 ①一般電気事業者は、電気の供給その他の供給条件について供給規定を定め、通商産業大臣の許可を得なければならない。

②通商産業大臣は、前項の許可の申請が次の各号に適合していると認めるときは、同項の許可をしなければならない。

一 料金が能率的な経営の下における適正な原価に適正な利潤を加えたものであること。

二 料金は供給の種類により定率または定額をもって明確に定められていること。

三 一般電気事業者及び電気の使用者の責任に関する事項並びに電気計器その他の用品及び配線工事その他の工事に関する費用の負担の方法が適正かつ明確に定められていること。

四 特定の者に対して不当に差別的扱いをするものでないこと。」

したがって、電気料金は、原価主義の原則、公正報酬の原則、需要家に対する公平性の原則に基づくものであることを示している。原価主義の原則は、総括原価主義（電気を供給するのに必要な発電から販売に至るすべての費用に事業報酬を加えた総括原価と電気料金収入とが見合うことを要請する原則）と、個別原価

主義（電気料金を、各需要種別間および各需要者間に不公平にならないように合理的に配分された原価に準拠して、公正妥当に決めることを要請する原則）との2つの原則により構成される。公正報酬の原則は、事業報酬が総括原価の構成要素とされ、料金に織り込まれるため、その報酬は公正なものであることを要請するという原則である。需要家に対する公平性の原則は、電気事業の公益性・供給の独占という性質から要請される原則である。

3 総括原価主義と報酬率規制

（1）料金規制の目的

料金の規制方式の適切さを判断するためには、明確さや客観性に加えて経済学的な評価規準も重要である。資源配分効率、所得再配分の回避、企業財務の安定化および企業の内部効率の向上は、経済学的観点から規制方式を評価する基本的な規準であり、電気料金決定の規制目標とされている。

第1の資源配分効率については、「パレート最適」の規準が用いられる。特定産業の部分均衡においては、消費者の利益（消費者余剰）と生産者の利益（生産者余剰）の和（社会厚生）が最大になるとき資源配分が最も効率的になり、それは価格が限界費用に一致した水準に決定されることを意味する。

この均衡下で、ある経済主体の利益を改善しようとすると、他の経済主体の利益を減らさざるをえない状態をパレート最適と呼び、近代経済学では資源配分効率の点では最も望ましいと判断する。

第2に掲げた所得の再分配は、消費者保護から重要な規制目標である。電気事業者は独占的供給権を与えられているので、独占力を行使すれば独占価格が成立して消費者の利益が失われ、企業への所得移転が発生する。独占価格は資源配分効率を損ねるだけでなく、企業が消費者余剰の一部を利潤として奪う結果となる。正当な根拠なしに恣意的に料金格差をつける差別価格も、消費者余剰の一部ないし全部を独占企業が利潤として奪うことができるため、所得の再分配が生じてしまう。さらに、一部の消費者に費用を上回る高い料金を適用して得た超過利潤を、他の消費者にコスト割れの安い料金を適用して発生した損失の補填に使う「内部相互補助」も所得再分配の観点から問題になる。このような料金による所得再分配は独占市場に顕著な問題であるので、消費者から企業、もしくは消費者間の所得再分配をできるだけ回避するような規制方式を採用する必要がある。

第3に、企業財務の安定化は、電力産業のように巨大な設備が必要で、長期

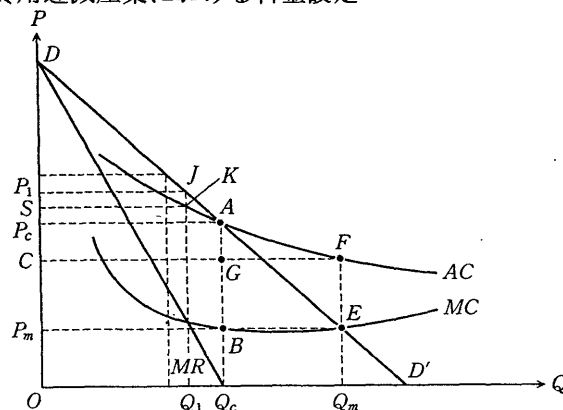
的な視野から投資を行なう必要がある産業ではとりわけ重要である。長期的な視野に立脚した投資ができなければ、安定供給に支障を来すだけでなく企業の発展も危うくなる。適切な投資のためには利益剰余と減価償却の内部資金、借入・社債などの外部資金の調達を可能にするような配当・利子等を確保して財務を安定させなければならない。

第4に、料金規制では企業経営の内部効率を高めることも重要な目標である。内部効率の向上には利用可能な範囲内の燃料・労働・設備の組合せ、発電規模、送配電効率、設備稼働など様々な面で合理的な事業活動が要求される。

これら4つの目標からみて、原価主義の原則は適切な規制方式といえるだろうか。費用ベースの料金決定をめぐっては、サービス1単位あたりの費用（平均費用）およびサービスを1単位追加供給するのにかかる費用（限界費用）の2つの概念がしばしば対比され議論されてきた。そこで、限界費用ベースの料金形成と比較しながら原価主義の経済学的な特徴を明らかにし、料金規制としての妥当性を検討する。

まず、資源配分効率の点からみると、パレート最適な公準からみて料金は電気供給の限界費用に等しく設定しなければいけない。仮に利潤最大化を目的とする独占企業が何ら規制を受けずに独占価格を設定すると、資源配分効率を損なう結果になる。

図表 1-5-1 費用通減産業における料金設定



(出所) 植草益編『講座・公的規制と産業① 電力』NTT出版、1994、P157

図表 1-5-1は電力のように規模の経済が顕著で平均費用ACが限界費用MCを上回る状態を示している。独占企業は、限界費用MCと限界収入MRが交差する利潤最大化の供給量 Q_1 を価格 P_1 で販売することによって利潤 $P_1 J K$

Sを獲得できるが、消費者余剰は DJP_1 にとどまる。他方、料金を限界費用と等しく設定すれば供給量は OQ_m で価格は OP_m になり、規制のない場合に比べて価格は $OP_1 - OP_m$ だけ安く、供給は $OQ_m - OQ_1$ 多くなり、消費者余剰も P_1JEP_m だけ増加する。逆にいえば、規制がなければ、独占企業は供給を抑制して高い価格をつけることによって高率の利潤を獲得してしまい、明らかに資源配分効率が低下する。これに対し、限界費用料金形成方式の下では資源配分効率の点で最適になる。

しかし、限界費用料金形成の下では、電力のように自然独占を特徴とする産業では平均費用が限界費用を上回るために赤字が生じてしまう。図表 1-5-1では $C F E P_m$ に相当する赤字が発生するのでこの分を補う必要がある。この赤字を税収で補填すると、課税方式によっては所得再分配の問題を惹起してしまう。さらに、規制産業に補助金を容認すると、補助金をめぐって政党政治の戦略が展開され、議会・行政・企業間で汚職や癒着などの新たな問題を引き起こす可能性もある。

これに対し、原価主義の原則にそって料金を平均費用に等しくすれば資源配分効率は限界費用料金形成よりも低下するが、赤字の発生を防ぐことができる。平均費用料金形成はパレート最適な限界費用料金形成のファースト・ベスト状態と比較してセカンド・ベストといわれるが税補助の回避を考慮するとやむをえない政策となる。企業の内部効率および財務の点について、限界費用料金形成に伴う赤字の発生は、企業内部でのモラル低下につながるおそれがある。また、収支の均衡を保つことは企業財務の安定化を促進する。

以上から、平均費用を基礎とした原価主義は、資源配分効率の点を除く3目標から判断する限り経済学的に望ましい料金規制方式であるといえる。

(2) 公正報酬率規制の意義と問題点

電気料金の主な構成要素は、資本と営業費である。以下、この2つについてみていくことにする。

まず、資本費は、さらに事業報酬と減価償却とに大きく分けられる。事業報酬とは、公益事業へ資本を拠出している株主・社債権者・金融機関が拠出した資金に対して収得する収益である。事業報酬の決定方式には、積上方式とレートベース方式がある。積上方式とは、各事業者の資本構成に応じて支払利息額・配当金所要額および必要な限度の利益準備金積立額を算定して事業報酬を求める方法である。従来、自主的企業努力を促進するという理由からレートベース方式が採用されてきた。

事業報酬率とは、収益の額と拠出した金額との割合のことである。1960年代以降8%で保たれてきていたが、1988年に7.2%に引き下げられた。レートベースとは、料金を算定する基礎になる資産であって、電気事業者の保有する資産のうち電気事業に用いられているものである。具体的には、電気事業固定資産（土地・建物等）、建設中の資産、核燃料、繰延資産、運転資本（営業費・貯蔵品等）、特定投資等があげられる。

減価償却費は、一般企業とは異なり、製品価格を通じて設備の価額の回収は高い確率で保証されている。

次に営業費とは、人件費、燃料費、修繕費、購入電力量、財務費用、その他の費用の合計額から関連費用および控除項目の額を控除した額で、電気事業の能率的な経営のために必要な費用である。原則として、原価計算期間は3年である。燃料費は、供給計画に基づいた予想販売電力量に単価を乗じて算定される。

総括原価主義の目的は、企業の独占的な料金設定から需要家を保護するとともに、電気サービスの安定供給を確保することにある。しかしながら、競争的環境下で企業が具備すべき効率向上への誘因や、料金設定上の柔軟性を十分に提供しえないという問題点もある。こうした問題点について以下で述べることにする。

まず、行政・企業両サイドに過重な運用コストがかかることがあげられる。規制機関では、査定作業にかなりの事務コストがかかるし、他方、企業では、規制機関に情報を提供するために事務コストがかかる。こうしたコストは、結局、消費者の負担となっている。それにもかかわらず、行政サイドが適正な費用かどうか査定する能力には限界がある。そのため企業から積み上げられた費用がそのまま認可されるため企業は費用節減への強力な誘因を持たない（コスト・プラスの性格）。また、事業報酬率が資本コストより大きい場合には、会社は設備投資に対し、一定の補助金を受けることになり過大な設備投資が行なわれる（アヴァーチ=ジョンソン効果）。さらに、事業報酬率が市場の実態を必ずしも反映せず、資源配分上の非効率を招くおそれがある。

総括原価方式では、固定費を含め総費用を各サービスすべてに配賦して、平均費用にほぼ見合う料金を設定するため、たとえ余剰能力がある場合でも、増分原理に基づく割引料金などの設定が難しく、市場反応的で柔軟な料金を設定しにくい。そして、競争的サービスと独占的サービスの両分野で共通利用される設備などの共通費の大部分をレートベースに算入することで事業報酬の増大を図り、競争的サービスの分野での価格競争を有利に展開する非規制分野への

内補助の誘因が働いてしまう。

(3) アヴァーチ=ジョンソン効果

被規制企業は、事業費用を高くするばかりでなく、事業報酬額もより大きくする誘因をもつ。被規制企業は、規制当局が決定する公正報酬率を変更することは無理としても、いったん決定された公正報酬率の下で報酬額をより多く確保するために、事業資産を過大に保持しようとする傾向があると指摘されてきた。これは、アヴァーチ=ジョンソンのモデルとして有名である。

アヴァーチ=ジョンソンモデルでは、資本 K と労働 L の2つの投入財をもって単一のサービスを提供する独占企業が公正報酬率規制の下で利潤を最大化することを想定したモデルである。生産関数を $Q=Q(L, K)$ 、逆需要関数を $P=P(Q)$ 、利潤を Π 、賃金率を w 、資本利子率を i 、公正報酬率を ϕ （ただし $\phi > i$ ）とすると、収入関数 $P \cdot Q(L, K) = R(L, K)$ とすれば、収入均衡式 $R(L, K) - wL - \phi K = 0$ を制約条件として、利潤関数 $\Pi = R(L, K) - wL - iK$ を最大化する目的関数 L は、ラグランジュ乗数を使って、

$$H = R(L, K) - wL - iK - \lambda [R(L, K) - wL - \phi K] \cdots (1.5.1)$$

となる。この1階条件は、 $\partial R / \partial L \equiv R_L$ 、 $\partial R / \partial K \equiv R_K$ とすると、

$$(1 - \lambda) R_L - (1 - \lambda) w = 0$$

$$(1 - \lambda) R_K - (1 - \lambda) i - \lambda (i - \phi) = 0$$

となり、この式から、

$$R_L = w \cdots (1.5.2)$$

$$R_K = i - \lambda (\phi - i) / (1 - \lambda) \cdots (1.5.3)$$

となる。(1.5.2)と(1.5.3)から、

$$R_K / R_L = i / w - \lambda / (1 - \lambda) \cdot (\phi - i) / w \cdots (1.5.4)$$

となる。2階の条件は、 $0 < \lambda < 1$ を保証し、 $\phi > i$ であるから(1.5.4)から、

$$R_K / R_L < i / w$$

となる。この式は、 R_K / R_L によって決定された資本-労働比率が費用最小の資本-労働比率を超えることを意味し、労働に対して資本が過大に使用されることを意味する。

4 個別原価配賦方式とラムゼイ料金

(1) 個別原価配賦方式

需要家の使用電圧が異なるにしたがって使用される設備が異なるため、各需要家の負担する料金は、需要種別に原価を計算することが必要である。そこで、個別原価計算が行なわれる。個別原価計算は、原価の要素別把握、火力・水力・原子力・送電・配電・変電・販売の7部門への配賦、可変費・固定費・需要家費の区別、各需要種（電灯・低圧電力・高圧電力等）への配分の順で行なわれる。需要家費とは、検針、請求書の作成・発送、帳簿の作成、集金費用等需要家の件数に比例して発生する原価で、配電と販売部門で生じる。また、各部門に集計された固定費は、最大電力量：使用電力量：ピーク時使用電力量＝2：1：1の割合で配分される。

各需要ごとの料金水準は次のように求められる。

$TC = E \cdot g + D$ （ TC ：各需要種ごとの総括原価、 E ：販売量に比例して増減する原価、 g ：販売電力量、 D ：設備の大きさに比例する原価）。これを g で割ると、単位あたりの原価： $TC/g = E + D/g$ 。すなわち、料金水準は各需要種ごとの総括原価をその需要種の予定販売電力量で除することによって求められる。 E は供給計画を構成する運転計画に定められた燃料の使用量と燃料価格で定まるので予定販売電力量の影響を受ける。 D には建設中の資産に対する事業報酬が含まれることから、予想最大需要電力量の影響を受ける。また、 D/g は最大需要電力量と電力量の関係で定まる値である。両者の関係を示す概念として、通常、負荷率が用いられる。負荷率とは、ある期間における平均電力の最大需要電力量に対する比率である。したがって料金水準は、負荷率の影響を受けることになる。以上から、料金を適正に決定するためには予想販売電力量と最大需要電力量を的確に予想すること（適正な需要想定）が必要とされる。

(2) ラムゼイ料金

ラムゼイ料金は収支均等の制約の下で社会厚生を最大化する規制方式である。 p_i を i 需要種の料金とし、 q_i を i 需要種の供給量、 i 需要種に関する限界費用を MC_i 、 $q_i(a_i) = 0$ とすると、消費者余剰は、

$$\int_{a_i}^{p_i} q_i(t) dt$$

生産者余剰は、

$$p_i q_i - C_i(q_i)$$

となり、総余剰 W は、

$$W = \sum \int_{a_i}^{p_i} q_i(t) dt + \sum \{ p_i q_i - C_i(q_i) \} \quad (i = 1, \dots, n)$$

収支均等条件は、

$$\Sigma \{p_i q_i - C(q_i)\} = 0$$

となる。総余剰Wを最大にするための条件は、最大化問題

$$\max W = \Sigma \int_{a_i}^{p_i} q(t) dt + \Sigma \{p_i q_i - C(q_i)\}$$

$$\text{s. t. } \Sigma \{p_i q_i - C(q_i)\} = 0$$

より、ラグランジュ関数

$$L = \Sigma \int_{a_i}^{p_i} q(t) dt + \Sigma \{p_i q_i - C(q_i)\} - \lambda \Sigma \{p_i q_i - C(q_i)\}$$

を p_i について偏微分した $\partial L / \partial p_i$ が 0 になることである。

$$\partial L / \partial p_i =$$

$$-q_i + (1-\lambda) \{q_i + p_i \cdot \partial q_i / \partial p_i - \partial C_i(q_i) / \partial p_i\}$$

ここで、 $\partial C_i(q_i) / \partial p_i = \partial C_i(q_i) / \partial q_i \cdot \partial q_i / \partial p_i$ 、また $\partial C_i(q_i) / \partial q_i = MC_i$ より、

$$\partial L / \partial p_i = -q_i +$$

$$(1-\lambda) \{q_i + \partial q_i / \partial p_i \cdot (p_i - MC_i)\} = 0$$

両辺に p_i / q_i をかけると、

$$-p_i + (1-\lambda) \{p_i + \partial q_i / \partial p_i \cdot p_i / q_i \cdot (p_i - MC_i)\} = 0$$

需要の自己価格弾力性を $E_i = \partial q_i / \partial p_i \cdot p_i / q_i$ とすると、

$$-p_i + (1-\lambda) \{p_i + E_i (p_i - MC_i)\} = 0$$

さらに変形して、

$$\lambda / (1-\lambda) = E_i / p_i \cdot (p_i - MC_i)$$

この式の右辺はラムゼイナンバーと呼ばれ、ラムゼイ料金の特徴として、各需要種間のラムゼイナンバーが均等化し、また、価格に対する反応が大きい需要種ほど限界費用からの乖離率が小さくなる。

ラムゼイ料金の平均費用料金形成に対する資源配分効率上の優位性は、自家発電やコージェネレーション等の供給選択肢が増加し電力産業との競合が激化した状態にもあてはまる。自家発電やコージェネレーションはベース分の負荷に対応して運転されるケースが多いため、電力産業におけるベース分の需要が減少して他の消費者の固定費負担が増加する。これが原価主義の下、料金に転嫁されると、さらに需要減少を引き起こし料金増加と需要減少の悪循環を招くおそれがある。このため、エネルギー間競合が進展している現状では、ラムゼイ料金のように価格弾力性等の需要構造も考慮した料金制度の検討が必要となる。しかし、ラムゼイ料金は、経済理論上は望ましいが、それを実際に適用するのは困難だとする見方が少なくない。

ラムゼイ料金は、各市場における価格の限界費用からの乖離率が価格弾力性に反比例するように料金を設定することになるので、逆進的であるという問題

がある。すなわち、価格弾力性の小さな顧客（代替物を持たず他のサービスに逃げるすべのない利用者）に、より多くの共通費の負担を強いることになる。またラムゼイ料金の実行においては、コストデータと、需要データが必要であり、市場環境（技術革新、需要構造）の変化が著しい事業において、実行上の問題点も指摘される。

VI総括

本章の内容を簡単に振り返ってみると次のとおりである。Ⅰでは、電力業界の自然独占性に合理性を付与する規模の経済性に関する規制の、その根拠の不確かさについて、Ⅱでは、今後導入されるヤードスティック競争について、Ⅲでは、電力業界の規制に関して、その具体例について、Ⅳでは、電気業界に限らず公益企業に常に問題とされる効率について、Ⅴでは、総括原価主義と個別原価主義について検討している。すなわち、経済学的な視点から電力業界の特徴と電気料金についてみてきた。電力業界には他の産業などと大きく異なる面（自然独占性等）があることは先に述べたとおりである。こうした点から、電力業界には公的規制の下での独占が認められ、戦後日本の飛躍的な経済発展に対し、その基幹として貢献してきた。また、経済的な貢献だけでなく、私達の生活が様々な面で豊かなものへと変わってゆく過程で不可欠のものであった。しかしながら、これまで、独占の根拠と考えられてきたことが社会の状況変化とともに、疑問視され始めている。電力業界以外の企業に目を転じると、様々な企業が市場の激しい変化に対応するため数々の変貌を遂げてきたにもかかわらず、電力業界についてはそれほど変化してこなかった。このため、産業界からの批判の声が、具体的には、料金引き下げの要求の声が高まりつつあり電力業界は転換を迫られている。そこで、第2章では、現行の料金構造の問題点を検討していく。すなわち、海外との比較も交えながら電気料金の構成要素について、料金引き下げの可能性を検討していく。また、最近注目されている円高の影響についてもみていくことにする。さらに、電力業界の転換の動きは、国際的傾向でもあり、イギリスにおいてはプライスキャップ制が導入され、アメリカでは、規制緩和が進められている。そこで、日本でも1995年4月に31年ぶりに電気事業法が改正され、料金体系も含めた構造転換、すなわち、規制緩和が進められようとしている。そこで、第3章では、規制緩和の背景も視野に入れつつ今後の電力産業にもふれていくこととする。

第2章 電気料金水準の妥当性に関する検討

I 日本の電気料金は高いか

バブル崩壊後の不況下で、円高の進行も重なって、輸出型産業を中心に多くの企業が血のにじむようなコスト削減を強いられている。そのような中でコストの構成要素の一つである電力の料金水準に対する見方も厳しくなっており、現在の日本の電気料金は他国と比較しても高い水準にあるので、もっと引き下げられるべきである、との要求が近年多く聞かれるようになった。果たしてこれらの要求は単に企業が不況で苦しいから出てきたものなのか、それとも正当な根拠の下に生まれてきたものなのであろうか。

まず、日本の電気料金は他国、特に欧米先進諸国に比べて本当に高いのであろうか。料金水準を国際的に比較する場合、いかなる基準によって比較するかが問題となる。つまり、為替レートを基準とした方法によるか、それとも各国間の物価水準の格差を考慮した方法によるか、である。前者は実勢の国際競争価格による比較が可能であるので貿易財の価格比較に適しており、反対に後者は投機的要因による為替レートの変動を排除できるので非貿易財の価格比較に適している。

電気は基本的には非貿易財なので、各国の物価水準の違いを考慮した「購買力平価」を基準とした方法により比較するべきであると考えられる。購買力平価とは特定の共通財貨で測った2国通貨の購買力を比較することによって算出された通貨の交換比率であり、為替変動の影響をできるだけ除いた尺度である。図表 2-1-1のとおり、1990年における販売電力量あたりの料金収入（円/kWh）を購買力平価で換算して比較すると、欧米で12～18円であるのに対して、日本では19円であり日本の料金水準は高いといえる。

また、産業用電力は貿易財の生産に供され、その料金は貿易財の国際競争価格に反映されるので輸出型産業の企業にとっては為替レートを基準とした比較も意味を持つ。しかし、この場合でも日本の価格水準は高いことがわかる（図表 2-1-2）。

それではなぜ日本の電気料金は高いのであろうか。いずれの国でも電気料金は原価主義をベースとしていることからコスト面での格差が原因であるとも考えられる。しかし、一口にコストといっても会計制度や事業形態、電源構成など様々な要因が各国間で異なるので単純に比較することはできない。また、日本では非常に高い供給信頼度を実現している点や、環境規制等の制度面での相違も料金水準に影響を与えていると考えられるので、単に国際的にみて料金が高いからといって料金引き下

げの余地があるということとはできない。

以上のことから、現在の料金水準が高すぎるか否かは電力会社によるコスト削減等の企業努力によって料金引き下げの余地が残っているかどうかで判断されるべきである。そこで、次節以降では日本の電力会社の近年の費用構造や財務構造の状況を分析することによって経営効率を検討し、料金引き下げの余地の有無を探っていく。

図表 2-1-1 購買力平価による電気料金水準の国際比較 (1990年、円/kWh)

国名	日 本	アメリカ	ドイツ	フランス	イタリア	イギリス
単価	19.3	11.7	17.1	13.7	12.1	17.5

(出所) 「講座 公的規制と産業① 電力」 植草益 編 NTT出版 176ページ

図表 2-1-2 為替レートによる電力料金水準の国際比較

1993年11月現在、280kWh使用時月額、日本=100

国名	日 本	アメリカ	ドイツ	フランス	イギリス
比率	100	77.7	99.1	75.4	61.8

図表 2-1-3 1軒あたり年間事故停電時間 (1989年)

国名	日 本	アメリカ	イギリス
時間 (分)	12	135	202

II 営業費

現在、日本経済において、構造改革そして景気対策としての「規制緩和」が大きな課題となっている。その中でもとりわけ電力料金は各方面より改善を求められている存在であるが、その要求は不況と円高により苦境にある輸出産業によって形成された不当なコンセンサスに基づくものなのか、それとも正当な根拠によるものなのだろうか。このことは言い換えれば現在の電力料金が企業努力の不足によって「高い」のか否かであるが、ここでは営業費の査定方式に散見されるいくつかの非合理性にふれた後に時系列による比較を行ない、その判断材料を提供する。

1 営業費の算定方式と諸問題

料金算定要領は、電気料金に含めることのできる営業費を、「営業費は、人件

費、燃料費、修繕費、購入電力料、財務費用その他の費用の合計額から関連費用及び控除項目の額を控除した額で、電気事業の能率的な経営のため必要な費用とする。」と定めている。

(1) 修繕費・設備資産を一定の運転条件に維持するための費用

数量×標準修繕費

短期的・循環的に行なわれる補修に必要な労務費およびその材料費

「資産単位物品」未満の部品の取替費用

電気事業会計規則によると、

「資産単位物品」は資本的支出

「非単位物品」は収益的支出

(ただし、これにより附加された資産の機能が「著しく」増進され、または使用可能期間が「著しく」延長されるときは、収益的支出としないことができる)。

(2) 燃料費・燃料使用数量×燃料単価 (←単価×為替換算レート)

燃料費の査定値と実績との乖離が生じるのは、数量・単価・為替レートの何れか、あるいはすべてにおいて計画値と実績値が乖離する時である。

料金算定要領によると燃料費の査定方式は「総括原価の算定にあたっては、実績および合理的な将来の予想に基づく適正な業務計画、需給計画、工事計画、資金計画等の前提として査定するものとする。」「燃料費は、原価計算期間中の需給計画に基づいた数量に時価を基準とする適正な単価を乗じて算出した額とする。」と規定されている。以上のように、数量は需給計画、単価は時価を基準とする適正な価格によって定められることになっている。

①燃料使用数量は前提であり査定対象外

原価算定の前提とされる「需給計画」には電気事業法第29条第1項の規定により会社が通産大臣に届け出る「供給計画」が用いられるが(届出制のためその段階で修正させる権限を規制当局は有していない)、第29条は広域的運営による電気事業の総合的かつ合理的な発達を図るためにその事業運営を調整することを目的としており、料金原価の適正性を検討するために設けられた規定ではない。

また、この目的の遂行のため、適切でないと認めるときには指定電気事業者に計画を変更することを勧告できるが、原価の適正性の前提である使用数量の妥当性の面からの需給計画の検討は法律上は考慮されていない。

②供給計画の内容

供給計画は電力会社が毎年作成して通産省に届け出るもので、需要に関する部分と供給に関する部分に分かれ、供給に関する部分は、運転計画と燃料計画に分かれる。「運転計画」は定期検査の対象になる発電所を除き、原子力・水力・火力の電源別に1年間の発電料を割り振る。その際、発電コストの低い原子力発電所・水力発電所は最大の発電量を見込み、火力発電所は需要に応じて全体として最も効率的になるように策定される。このように各発電所の発電設備ごとの運転計画が決定されるに伴い、各発電所の発電所所内電力量、発電所所内率、送電損失電力量および送電損失率、変電所所内率が算定される。「燃料計画」は各発電所の発電設備ごとの運転計画が決定されるに伴い、各発電所ごとの使用燃料および熱効率から、燃料種類ごとの必要燃料使用量が算定され、その結果重油換算消費率が算出される。このように燃料使用量は、計画供給電力量、発電所、変電所、送電において失われる電力量、発電設備の熱効率と使用燃料種類によって定まる重油換算消費率によって定まる。よって燃料使用量の妥当性は、計画供給電力量、計画損失率、計画重油換算消費率の妥当性によって決定されることになる。

③総合損失率＝1－{使用電力量（需要電力量）／発受電力量（供給力総合計）}

発電された電気がすべて販売されるのではなく、発電された電気は前述のように発電所内、変電所内の機器の運転、照明等のために消費されるほか、送電中にも電線の抵抗により熱に変わるため、それだけ電気が失われる。その率を総合損失率という。

もし計画値算定の基礎になる各発電所等の所内率、送電損失率が、常に過大に設定された場合、査定当局はこの傾向に着目して過大な計画値の設定を是正すべきであるが、「前提計画」に属することとして原価算定の適正性を審査する場合の審査事項としていない。

料金査定要領によると、料金査定は「実績」を前提としなければならないのであるから、査定当局は計画損失率の算定の基礎となった、所内率・送電損失率が過去の実績からみて妥当なものかを検討すべきであったと考えられる。

④重油換算消費率

発生電力量（kWh）あたりの燃料消費量を燃料消費率といい、重油の場合は

重油消費率 (/kWh) として表す。様々な燃料を使用する場合にはこれを重油に換算して重油換算消費率と呼ぶ。また熱効率とは、火力発電所において、供給燃料の総発熱量とこれから発生した電気量を熱量に換算したものとの比率である。全体的な重油換算消費率は火力発電所の各発電設備の発電計画から求められる熱効率から消費燃料を算定し、これをカロリー換算して消費相当重油量を算定し、これを全体の火力発電電力量で除して求められる。これについても総合損失率と同等のことがいえる。消費燃料算定の基礎となる各発電設備の熱効率は、供給燃料の総発熱量と発電設備から算出される電力量によって決まり、両者共に経験的に定まる経験値である。よって、これらの想定に誤差があると、各発電設備の予定熱効率の算定にも誤差が生じ、結果的には各発電設備の消費燃料量にも誤差が生じることになる。この点から査定当局は、原価の査定にあたっては発電計画に盛られた熱効率の算定が妥当なものであるか否かを審査すべきであったのに、これを所与のものとして原価を査定している。

⑤燃料単価

燃料費の単価査定には米ドル建て原油価格予測の問題と為替レートの予測の問題があるが、ここでは後者の問題についてのみ述べる。査定当局は査定前直近の3カ月平均レートを採用する。その理由として、為替レートを確実に予測する方法は現在知りうる範囲内では存在しないこと、査定前直近3カ月の平均を採用することにより為替レートの査定に恣意的な判断が入ることを除外できること、をあげている。しかし「予測」が適正になされたか否かは予測値と実績値が一致することによって証明されるのではない。予測が適正になされるとは、その予測の時点で入手可能だった予測に関するデータが漏れなく入手され、必要でないデータが削除され、関連するデータが適切に検討され、検討結果から適切な結論が導かれているということである。それに代えて単純に3カ月平均で済ますというのは、査定が専門的・技術的に行なわれたとはいえない。予測の際の恣意的判断の排除は機械的方法を採用することによってではなく、査定当局がした判断の資料と判断経過を公表し公衆の判断に委ねることによって行なうべきである。

(3) 原子炉等廃止措置費

原子炉発電設備の運転終了後に行なう除去・処理に要する費用は相当多額に上り、原子炉を除去する時点の収支にかなりの影響を持つことから、世代間の

負担の公平を図るため発電段階で費用化する必要がある。費用化を図るためには、将来に発生する費用が相当程度確実に見積もられねばならないが、総合エネルギー調査会原子力部会報告において、廃止措置の対象設備範囲・対象作業範囲・廃止措置方式が検討され、標準工程が明確にされたことで、この標準工程に基づき工事費の積算が可能になった。この工事費は、110万kW級の施設で約300億円（1984年価格）と算定されている。ただし、この報告によって費用の「合理的」見積りが可能になったかという点では問題が残る。費用化の方法としては引当金として計上する方法が採られている。税法上は一定の金額を原子炉発電施設解体準備金として損金処理することが認められている。この引当金による費用化の場合は、事業者は相当長期間に渡りこの資金を運転資本として使用することができる。よってレートベースに算入される運転資本のマイナス項目として扱われねばならない。この点も考慮すべきである。

2 時系列による分析

電力料金が「高い」という根拠の一つが欧米との比較に基づくことは自明であり、ここで国際比較を行なうことに十分な意義は存在するが、地理的条件や制度面での差の吸収が困難であるため、ここでは国内のみ時系列による発電能力1kWあたりの費用の分析にとどめる。

まず結論から述べれば、現在の電力各社に、マスメディア等で声高に叫ばれているほどの円高差益を還元する余裕はなさそうであるが、しかし値下げの余地が全くないとはいえず、さらなる合理化が求められる、ということになる。確かにここ5年ほど緩やかに逡巡している営業費全体を考えた場合、変化が小さいからとはいえ即非効率的だとはいえない。ただ、その内訳を考えた際に、大きなウェイトを占める燃料費が急速な円高によって低下しているにもかかわらず全体として変化がないというのは、それを補うようにして修繕費が上昇しているからであり、そこには改善の余地があるのではなかろうか。この修繕費の上昇は電力料金を引き下げ、また燃料費の下降が収束する今後は費用面を圧迫することが予想される。

修繕費を含めた設備関連費の上昇の一因として考えられるのは、バブル景気やこの数年の猛暑による需要増が考えられ、これらは予測不能な要因を多く含み企業努力によって回避することが困難である。また、欧米と比較すると日本の電力供給は停電率や電圧等において高品質を保ち続けていて、こうした品質維持もより一層コンピュータといった電子機器の使用が一般化する将来には不可欠であるが、これも設備関連費を上昇させ、削減は容易ではないであろう。その上、こう

した費用は公共投資としての性格も有しており、抑制・削減することが即プラスとは断言できない。しかし、一方として輸出産業が国際競争力を保持し続けるためにより安価な電力を必要としていることも事実であり、その要望に応じることにも業界の急務であるといえる。

3 まとめ

営業費に関して述べれば料金制度、企業活動ともに合理化すべき点が未だ残されているようである。また、それらは一方のみで実現するものではなく、その双方による広範かつ抜本的な改革が必要であろう。

図表 2-2-1 1kWあたりの費用の分析

9社合計	1991	1992	1993	1994	1995
1kwあたり人件費（9社平均）	10,753	10,559	10,773	10,857	10,674
1kwあたり燃料費（9社平均）	16,821	15,686	14,180	9,797	11,399
1kwあたり修繕費（9社平均）	9,051	10,210	11,404	12,191	11,662
上記3項目の合計額	36,625	36,455	36,357	32,845	33,735
生産能力(kw)（9社合計）	147,655,908	151,702,048	155,470,771	161,741,654	168,223,812

（出所）『有価証券報告書総覧』各年度版から作成。

Ⅲ 資本費

1 事業報酬

（1）事業報酬とは

事業報酬とは、公共事業に資金を拠出している株主、社債権者、金融機関が拠出した資金に対して取得する収益のことをいう。また、その収益の額と拠出した金額の割合を事業報酬率という。ここで、社債、借入金などの他人資本の報酬率は事前に契約などにより確定しているが、自己資本の報酬率はすべての費用を支払った後の残余的なものであり確定していない。そのため、事業報酬率は一定していないが、電気料金を算定する上で一定の値を定めている。

（2）事業報酬対象資産の範囲

事業報酬は前述のとおり、株式資本、社債、借入金などに対して与えられるが、その合計額が事業報酬の対象になるのではなく、そのうち電気事業に用いられている部分のみが対象になる。この事業報酬対象資産は、料金（レート）

を算定する基礎になるという意味で、通常レートベースと呼ばれる。このレートベースに事業報酬率（現行7.2%）をかけたものが事業報酬の額となり、総括原価に算入される。レートベースに含まれる資産の範囲は料金算定要領により以下の6種類が定められている。その詳細を以下に説明する。

① 電気事業固定資産

電気事業固定資産とは、電気事業の用に供するために、建設、購入、その他の事由によって取得した土地、建物、構築物、機械装置その他の資産であり、使用前検査の最終検査を完了したものである、と定義されている。これらの資産の中で事業報酬の対象となるものは「原価計算期間中の発電設備、送電設備、配電設備、業務設備などの平均帳簿価格の合計額から、①過大な予備設備の取得額、②廃止設備の取得額、③貸付設備の取得額、④設備の取得額のうち不適当と認められるもの、の平均帳簿価額を除いた額とする。」と規定されている。

ここで議論が多いのが①の『過大な予備設備』である。電気の安定供給を行なうためにはある程度の予備供給力を必要とするが、この必要とされる予備能力を超える能力が『過大な予備設備』となる。これによって生じるコストを誰が負担すべきかという点が問題なのである。これを事業報酬の対象資産とすれば、利用者の負担となり、対象から外せば株主の負担となる。現行の計算方法においては、後者の立場をとっているが、果たしてどこからが『過大』であるか曖昧であり、非常に多くの利害関係者（ここには一般の利用者が含まれる）を有するため、電気料金の査定において訴訟問題に発展したこともあったのである。

② 建設中の資産

事業報酬対象資産に含めることのできる建設中の資産は料金算定要領によれば、「原価計算期間中の建設仮勘定の平均残高から建設中利息相当額及び工事負担金相当額を控除した額の100分の50に相当する額とする。」と定められている。建設中の資産は完成後に減価償却を通じて費用化され、その設備によって電気の供給を受ける世代がその費用を負担することになるので、本来はレートベースに含める必要はないが、規模の経済が期待できないばかりでなく、環境保全、立地難などにより長期限界費用が上昇しており、建設中の資産に対する事業報酬額を繰り延べて将来の原価を高めることは賢明ではない。また、現在の原価を高めることは電力消費の節約にもつながる。そし

て建設中の資産をレートベースに含めることは世代間の負担の公平を歪めると指摘されているが、設備の建設が必要となっているのは、現在の消費が増加していることに起因するものであり、世代間の公平の問題はないと思われる。

このように建設中の設備がレートベースに算入されているが、我が国では稼働資産の減価償却法に定率法が採用され資金の早期回収が図られ現世代が大きな負担をしていることなどを考慮するとこれをレートベースに算入することには疑問が残る。

③ 運転資本

料金算定要領に定められている運転資本は、①原価計算期間中の営業費（人件費、燃料費、修繕費、購入電力量、財務費用その他の合計額から関連費用《建設工事にかかる費用》及び控除項目《融通販売電力量、財務収益金》の額を控除した額）から財務費用及び固定資産除却損を控除した残高の1.5ヶ月分に相当する額、②原価計算期間中の燃料及びその他の貯蔵品の使用量の原則として1ヶ月分から2ヶ月分までの間で、地域的事情を考慮して、適正保有量と認める量に適正な単価を乗じて算出した価格、の合計額である。

④ 特定投資

特定投資とは、①エネルギーの安定的確保を図るための研究開発、資源開発等を目的とした投資であり、②電気事業の適切な運転のために必要かつ有効であると認められ、③投資後かなりの期間をみても収益が期待されない、投資のことを指す。この投資がレートベースに含まれるようになったのは1980年の料金改定からである。特定投資として取り扱われるものが安易に拡大されることを防ぐためには、料金原価に織り込まれた特定投資の概要を明らかにすべきである。

⑤ 核燃料

料金算定要領に定められている核燃料の算定額は「原価計算期間中の核燃料勘定の平均残高とする。」となっている。核燃料は、装荷核燃料と加工中等核燃料に区分されている。

⑥ 繰延資産

原価計算期間中の繰延資産の平均残高（ただし、社債発行差金を除く）を

計上する、と料金算定要領に定められている。

(3) 事業報酬の算定方法

事業報酬の算定方法には、積上方式、レートベース方式の2種類がある。積上方式とは、支払利息、配当金額、利益準備金等を積み上げて事業報酬を算定する方法である。これに対して、レートベース方式とは、前述のとおり事業報酬対象資産に一定の報酬率を設定して算出する方法である。我が国では、企業努力を促すためレートベース方式が採用されている。しかし、これによって促される企業努力は資金調達面に限られると考えられる。事業報酬決定時よりも金利が低下した場合に、低い金利で社債を発行したり、より低利で借換を行えばそれだけ自己資本に対する利潤率が高くなるため、その点での企業努力は促進される。

しかし、それ以外の方法、たとえば固定資産利用の効率化を目指す方法では、むしろ事業報酬が下がってしまう結果となり企業努力が阻害されてしまうおそれもあるのである。

(4) 電力各社の事業報酬の推計

電力会社の事業報酬額については会社の内部資料であり、社外にいる我々としてはその詳細を知ることができない。そこで入手可能な資料で事業報酬額を推計したものが図表 2-3-2である。事業報酬対象資産の範囲は前述のとおりであるが、特定投資はその判定が貸借対照表からは無理なこと、そして繰延資産は各社とも計上されていないことから省略した。以下では推計した結果をもとに分析してみたい。

まず、事業報酬額は北海道電力を除く各社で上昇傾向を示している。これは主として電気事業固定資産の増加によるものである。そこで、その影響を排除するため発電能力1kWあたりの事業報酬額を算出することにした。これを見ると、関西電力、北海道電力を除く7社で上昇している。つまり、発電能力の上昇以上に電気事業固定資産の増加が大きくなっており、この上昇分が電力料金の引き下げを抑制する圧力になっていると思われる。特に、運転資本には円高によって価格が低下した燃料費が含まれているにもかかわらず増加していることを考えると、電気事業の合理化はあまり進展していないようである。

次に、対総費用割合を用いて分析を試みたい。ここで総費用とは損益計算書に記載の「電気事業営業費用」のことを指す。これをみると、北海道電力ではその割合が一貫して低下し、東京、関西、中国電力の3社はここ5年間でほぼ

横這いとなっている。そして他の5社は上昇傾向を示している。事業報酬は債権者への利払いや株主への配当金支払いのために充てられる。そして電力会社においては長期の資金調達が大部分を占めるためその額は安定しているはずであるが、その額が上昇しさらに多くの会社で対総費用割合が上昇していることを考えると現状では必要以上の事業報酬が計上されているようであり、適正な水準へと改善する必要があるだろう。

(5) まとめ

事業報酬の分析をみる限りにおいては、日本の電力会社はあまり企業努力が進んでいないように思える。1989年以降で電力料金引き下げが行なわれたのが、1995年10月現在で円高に伴う暫定値下げが2回のみであるということがそれを示しているだろう。ただ、次回の料金改定より事業報酬率が7.2%より5.3%に引き下げられ、より実状に合うように改善される点もある。これによって電力9社で6000億円の値下げ原資が生まれるという。しかし、これも官庁等からの「上からの」指示によるものであり、電力供給の効率化等の電力会社自身の経営努力も今後はよりいっそう必要となってくるであろう。

2 減価償却費

日本の電気料金が国際的に割高であるといわれる理由として、減価償却費の存在が考えられる。減価償却費は料金算定上の考慮の対象となるので、減価償却費が高くなることは電気料金が高くなることの一因となる。ここでは、この減価償却費について考察していくことにする。

(1) 減価償却費とは

減価償却費とは設備に生じる年々の修繕・維持活動によっては回復することのできない用役提供価値の喪失で、価値喪失の原因がその期の設備の使用によるもののことをいう。

会計的な計算は固定資産の取得減価を使用できる会計期間に、予め定められた一定の計画に基づいて計画的・規則的に配分するとともに同一金額だけ資産価値を減少させていくことによってなされる。

なお、減価償却費は非現金支出費用なので、引当金と同様に企業の内部留保となる。

(2) 減価償却費の具体的な計算方法

減価償却費の具体的な計算方法には次のようなものがある。

- ①定額法：固定資産の耐用期間中、毎期均等額の減価償却費を計上する方法
- ②定率法：固定資産の耐用期間中、毎期期首未償却高に一定率を乗じた減価償却費を計上する方法
- ③年金法：固定資産の全償却額に基金利殖率をかけ、それを基金利殖率に1を足したものを耐用年数乗したのから1を引いたもので割り、それに取得原価に基金利殖率をかけたものを足して減価償却費とする方法

また、減価償却費の計算の代用として、同種の物品が多数集まって1つの物体を構成し、老朽部分の取り替えを繰り返すことにより全体が維持されるような固定資産（送電設備の電線、鉄道のレールなど）について、取り替えに要した費用を収益的支出とする取替法がある。

同一の固定資産を同じ残存価額と耐用年数で償却する場合、減価償却費は早期の段階には定率法の方が定額法に比べて大きくなるが、徐々にその差は縮まり、耐用年数の後期の段階には定額法の方が償却額は大きくなる。よって、定率法の方が早い時点で大きく減価償却費を計上するので、早期に減価償却費と収益とを対応させることが可能であり、定額法に比べてより早く資金を回収することができる。

（3）電気事業における減価償却費

電気事業における原価は、人件費、燃料費、修繕費、事業報酬、減価償却費、公租公課、購入電力量、その他経費からなり、電気料金はその原価に報酬を加えたものとする総括原価方式が採用されているので、減価償却費は電気料金決定の際の考慮要件になる。また、電気事業においては固定資産が総資産の9割強を占め、他産業に比べて固定資産の保有率が非常に高い。そのため、減価償却費も総費用中のおよそ20%と、燃料費、修繕費、人件費と並んで費用の中で大きなウエイトを占める。しかし減価償却費は非現金支出費用なので、計算方法の相違により計上される額が異なってくる。そこでこれまでに、いくつかの償却方法に関する規定が設けられてきた。

減価償却費の計上方法の具体的な規定には以下のものがある。

- 1933 料金認可基準→定額法によることを規定
- 1947 法人税法施行細則→定率法によることを規定
- 1951 公益事業委員会規則→定額法によることを規定
- 1960 電気料金の算定に関する省令→減価償却費は定額法によるが、配電設

備のうち取替資産については取替法によることもできる。ただし、通産大臣の指示があった時は定率法によることもできる。

これらの規定は、激しいインフレーションにおいて物価政策の見地からは、電気料金の算定にあたって每期一定の減価償却費を計上する定額法を採用すべきではあるが、企業資本維持の充実という点からは、減価償却費の償却不足による資本の食い潰しを防ぐために定率法への道を開く、という方向で規定されている。さらに定率法はこの観点からだけではなく、次の諸点からもその妥当性が主張されている。

- ①投下資本の早期回収、確実な回収が行なえる。
- ②定率法を採用する方が定額法を採用するより料金を低く抑えることができることがある。
- ③耐用年数の経過にしたがい修繕費が増大するので修繕費を合計した設備関連費用は定率法を採用した方がかえって均等化する。
- ④設備の稼働率は耐用年数の経過とともに低下していくので、費用と収益を対応させるには定率法が適当である。
- ⑤他産業では定率法が多く採用されている。

しかし、企業資本維持のために定率法を採用するという主張は、実際には償却不足は起きていないという事実によって否定されているのをはじめ、他の諸点も次の理由で否定されている。まず、①の点についてはサービスの使用者に設備資金を拠出させることになり、また、②の点は投資の早期回収によって実現されるので、世代間の公平負担を無視してしまっている。さらに③は定期的に補修を実施しているので修繕費が増加していくことはなく、④については稼働率は発電設備全体の利用計画から定まるので妥当ではない。最後に⑤であるが、他産業においては減価償却費は料金算定に関係なく、定率法が採用されているのはビジネスリスクが高いからであり、これは電気事業にはあてはまらない。以上より電気事業において定率法採用には問題があるといえる。が、第二次世界大戦直後の急激なインフレーションによって実際に償却不足が起り、その事実がその後の電力会社の再編成を促したという歴史もあって、現在では定率法が認められており、採用されている。

しかし、上記のような規定が存在するのにもかかわらず、実際の会社の決算上では償却前利益の増減によって償却額を加減していた時期もあった。税務上の償却方法としては当初から定率法が届け出てあり、償却前利益が増加した場合には税務上の償却範囲内で償却額を増やして節税を図っていたのである（いわゆる利益償却にあたる。なお、現在では行なわれていない）。具体的には9

電力会社全体として1951年から1961年にかけては定額法と定率法の間間的な減価償却を行っており、1962年頃から定率法によっているが、オイルショックによる収益性の低下により1974年頃から定額法へと移行、そして1979年からは収益性の回復に伴い一部の固定資産については定率法が適用されている。特に1951年から1961年までの定額法と定率法の間間的な償却方法は、公認会計士によって監査報告書上で意見差し控えが行なわれたこともあった。にもかかわらず、この定額法と定率法の間間的な償却方法を強行していた企業があったところに、減価償却費の、自由に計上することのできる計算上の費用であるという非現金支出費用としての性格が如実に現れている。

また、減価償却費と同様に非現金支出費用である引当金繰入額が減価償却費とともに企業の内部留保を構成している。そしてこれらの非現金支出費用を戻し入れた売上高利益率は上位3社、その他6社とも極めて安定しており、両者の差もあまりない。次に、これらの費用が固定資産の増加高に占める割合をみると上位3社は概ね30%台で推移しているのに比べ、その他6社は10%近い変動の幅を示し、その値も上位3社に比較すると低くなっている。このこと

図表 2-3-1 内部留保分析

3 社合計 (単位 百万円)	1990	1991	1992	1993	1994	1995
1 固定資産増加高	4107156	4906012	4954079	5312868	6175880	5385846
2 減価償却費	1286496	1364604	1442961	1515079	1627989	1750790
3 引当金繰入額	19865	3280	25944	-12600	18666	-53189
4 減価償却費+引当金繰入額	1306361	1367884	1468905	1502479	1646655	1697601
5 4が1に占める割合 (%)	31.81%	27.88%	29.65%	28.28%	26.66%	31.52%
6 電気事業営業収益	7868924	8458029	8861401	9029858	9048623	9507579
7 当期純利益	174142	146000	209843	206737	138521	153290
8 減価償却費+引当金繰入額+当期純利益	1480503	1513884	1678748	1709216	1785176	1850891
9 8が6に占める割合 (%)	18.81%	17.90%	18.94%	18.93%	19.73%	19.47%

6 社合計 (単位 百万円)	1990	1991	1992	1993	1994	1995
1 固定資産増加高	2390190	2305162	2465864	2582682	3952379	4082386
2 減価償却費	637451	660953	688909	693776	766182	860850
3 引当金繰入額	3780	4178	13745	-12213	14869	-28363
4 減価償却費+引当金繰入額	641231	665131	702654	681563	781051	832487
5 4が1に占める割合 (%)	26.83%	28.85%	28.50%	26.39%	19.76%	20.39%
6 電気事業営業収益	4158491	4532624	4786220	4944200	5041335	5312682
7 当期純利益	116868	145875	170690	181519	166807	163069
8 減価償却費+引当金繰入額+当期純利益	758099	811006	873344	863082	947858	995556
9 8が6に占める割合 (%)	18.23%	17.89%	18.25%	17.46%	18.80%	18.74%

9 社合計 (単位 百万円)	1990	1991	1992	1993	1994	1995
1 固定資産増加高	6497346	7211174	7419943	7895550	10128259	9468232
2 減価償却費	1923947	2025557	2131870	2208855	2394171	2611640
3 引当金繰入額	23645	7458	39689	-24813	33535	-81552
4 減価償却費+引当金繰入額	1947592	2033015	2171559	2184042	2427706	2530088
5 4が1に占める割合 (%)	29.98%	28.19%	29.27%	27.66%	23.97%	26.72%
6 電気事業営業収益	12027415	12990653	13647621	13974058	14089958	14820261
7 当期純利益	291010	291875	380533	388256	305328	316359
8 減価償却費+引当金繰入額+当期純利益	2238602	2324890	2552092	2572298	2733034	2846447
9 8が6に占める割合 (%)	18.61%	17.90%	18.70%	18.41%	19.40%	19.21%

(出所) 有価証券報告書総覧各年度版より作成。

から、同じような利益率を保ちながらも上位3社の方がより優位に財務行動を展開していることがわかる。しかし、先に述べた償却方法の自由な変更によって電力会社が公表利益を過小表示し、電気料金の値上げを実施して、そこから得られる収益と定率法による過大償却によって高蓄積を実現している可能性がある。

(4) 日本とアメリカで比較した減価償却費

減価償却費が高く計上される理由としては、まず国内においては、(3)で述べたように償却方法の変更が総括原価方式を通じて料金に反映され、そしてそれによって更なる設備投資が可能となり、それがまた減価償却費が高く計上されることの原因となるということがまず考えられる。

次に、国際的にみて日本の電力会社の減価償却費が高いのかどうかという点について探してみる。なお、比較の対象はアメリカとする。そこで、実際に減価償却費が総費用中に占める割合を日米間で比較してみると、減価償却費が総費用に占める割合は日本が約20%、アメリカは約10%となっている。また、固定資産の取得原価に占める減価償却費の割合では、日本が4%弱、アメリカが2%強となっており、どちらの数値でも日本の方が高くなっている。

減価償却の償却方法としては、日本の電力会社は定率法、アメリカの電力会社は定額法を採用している。そのため、前述したように償却の早期においては定率法による減価償却費が、後期においては定額法による減価償却費がそれぞれ高くなる。そのため、アメリカよりも日本の方が新しい設備を多く保有していれば、定率法による償却によって減価償却費は高く算出されるはずである。そこで、設備に対する新規投資の速さをみるために(設備投資額)/(有形固定資産の帳簿価額)の値を計算してみると、日本では13~15%、アメリカでは6~8%(大手私営業者)となり、電力需要の増大に備えて積極的な設備投資を行なっていることもあってか日本の方が高い数値を示している。つまり、アメリカと比較して日本の方が資産年齢が若く、こうした状態で定率法を適用しているため、減価償却費が相対的に高くなる一因になっていると考えられる。

(5) 時系列で見た減価償却費

日本の電気料金は高いといえるのか否かを考える上で、資本費のなかの大きなウエイトを占める減価償却費を抜きにすることはできない。

しかし、日本の電力会社の減価償却費が海外の電力会社の減価償却費に比べて単純に大きいからといって、一概に日本の電力会社の経営効率が良くないと

図表 2-3-2 事業報酬と減価償却の分析

電気事業	1991.3	1992.3	1993.3	1994.3	1995.3
電気事業固定資産	815,667	824,553	863,618	918,700	960,207
減価償却	65,773	64,213	67,582	71,870	76,640
減価償却率	7.93%	7.78%	7.83%	7.82%	7.99%
建設中資産	56,803	77,828	90,085	92,117	92,117
建設中資産	51,587	52,835	54,988	58,786	58,786
建設中資産	99,932	101,986	106,795	112,430	116,882
小計	99,932	101,986	106,795	112,430	116,882
総費用	36,991	38,702	39,938	42,108	44,080
事業報酬額	70,153	73,430	79,065	83,548	87,357
減価償却率	7.01%	7.43%	7.96%	8.35%	8.73%
生産能力 (kW)	46,458	46,940	48,367	49,162	51,381
対総費用割合 (%)	153.5	156.5	159.1	165.6	167.1
対減価償却割合 (%)	19.26	18.93	19.28	20.07	19.81
減価償却率/AW (円)	1,631.49	1,673.05	1,642.12	1,688.62	1,780.21
対総費用割合 (%)	20.5492	20.2342	19.9284	20.7323	21.54105

中国電力	1991.3	1992.3	1993.3	1994.3	1995.3
電気事業固定資産	387,753	431,413	463,203	462,017	467,013
減価償却	57,195	56,540	55,483	55,142	53,006
建設中資産	43,170	27,642	19,059	26,670	28,199
建設中資産	26,748	26,871	29,652	26,845	28,634
小計	51,488	54,212	56,507	57,138	57,682
総費用	18,992	19,587	20,309	20,509	21,583
事業報酬額	32,681	35,093	39,159	41,121	41,533
減価償却率	31.75%	33.45%	36.90%	41.81%	43.16%
生産能力 (kW)	313,750	334,806	346,910	350,370	353,343
対総費用割合 (%)	118.03	116.88	119.97	117.37	117.37
対減価償却割合 (%)	10.15	10.61	11.27	12.09	12.09
減価償却率/AW (円)	1,035.15	1,061.38	1,129.75	1,196.31	1,209.56
対総費用割合 (%)	17.04228	18.16437	19.3548	20.38984	20.02352

中国電力	1991.3	1992.3	1993.3	1994.3	1995.3
電気事業固定資産	387,753	431,413	463,203	462,017	467,013
減価償却	57,195	56,540	55,483	55,142	53,006
建設中資産	43,170	27,642	19,059	26,670	28,199
建設中資産	26,748	26,871	29,652	26,845	28,634
小計	51,488	54,212	56,507	57,138	57,682
総費用	18,992	19,587	20,309	20,509	21,583
事業報酬額	32,681	35,093	39,159	41,121	41,533
減価償却率	31.75%	33.45%	36.90%	41.81%	43.16%
生産能力 (kW)	313,750	334,806	346,910	350,370	353,343
対総費用割合 (%)	118.03	116.88	119.97	117.37	117.37
対減価償却割合 (%)	10.15	10.61	11.27	12.09	12.09
減価償却率/AW (円)	1,035.15	1,061.38	1,129.75	1,196.31	1,209.56
対総費用割合 (%)	17.04228	18.16437	19.3548	20.38984	20.02352

北電力	1991.3	1992.3	1993.3	1994.3	1995.3
電気事業固定資産	158,721	161,904	175,653	203,744	220,448
減価償却	10,600	10,450	10,710	10,873	11,072
建設中資産	9,463	19,245	28,570	29,814	31,138
建設中資産	12,878	13,024	13,563	13,903	14,472
小計	19,168	20,463	22,533	25,314	27,330
総費用	9,728	10,467	10,760	11,452	12,039
事業報酬額	13,193	14,738	16,452	18,416	19,990
減価償却率	12.08%	12.21%	13.48%	16.04%	17.97%
生産能力 (kW)	101,381	101,497	102,057	108,782	114,891
対総費用割合 (%)	136.11	145.16	161.28	170.31	174.00
対減価償却割合 (%)	14.12002	14.24	15.29001	15.9999	16.38
減価償却率/AW (円)	1,187.4	1,203.8	1,232.3	1,482.5	1,564.3
対総費用割合 (%)	12.3186	11.80958	12.5348	13.87247	14.72577

北電力	1991.3	1992.3	1993.3	1994.3	1995.3
電気事業固定資産	158,721	161,904	175,653	203,744	220,448
減価償却	10,600	10,450	10,710	10,873	11,072
建設中資産	9,463	19,245	28,570	29,814	31,138
建設中資産	12,878	13,024	13,563	13,903	14,472
小計	19,168	20,463	22,533	25,314	27,330
総費用	9,728	10,467	10,760	11,452	12,039
事業報酬額	13,193	14,738	16,452	18,416	19,990
減価償却率	12.08%	12.21%	13.48%	16.04%	17.97%
生産能力 (kW)	101,381	101,497	102,057	108,782	114,891
対総費用割合 (%)	136.11	145.16	161.28	170.31	174.00
対減価償却割合 (%)	14.12002	14.24	15.29001	15.9999	16.38
減価償却率/AW (円)	1,187.4	1,203.8	1,232.3	1,482.5	1,564.3
対総費用割合 (%)	12.3186	11.80958	12.5348	13.87247	14.72577

(出所) 『有価証券報告書』各年度版より作成。

決めつけることはできない。その国に固有な国土的な事情、会計制度の違い、企業形態の相違（公企業か私企業かなど）も考慮に入れる必要もあり、海外企業との比較はなかなか困難であるように思われる。

そこで、日本の電力会社における発電能力1kwあたりの減価償却費、総費用中に占める減価償却費の割合の推移を調べてみることで、過去と比べた現在の減価償却の水準がどうなっているかをみてみることにする（図表 2-3-2参照）。

発電能力1kwあたりの減価償却費は、需給逼迫に苦しみ積極的な設備投資を推し進める上位3社では発電能力1kwあたりの減価償却費も高く、逆に供給力がだぶつき気味なその他6社では低いといった水準の違いはあるものの、ここ5年間で12%の伸びと、わずかではあるが上昇傾向にあるという点では共通している。

また、総費用中に占める減価償却費の割合においては、1993年までは電力9社全体ではわずかに伸び、下位6社では減少していたが、それ以降は増加に転じている。だが、こちらも発電能力1kwあたりの減価償却費と同様、その伸びは1991年の18.55%から1995年の20.68%と大きいとはいえない。

このように、減価償却費に関するこの2つの指標からはこの5年の間に大きな動きを見出すことはできない。最近、円高などにより電力会社に対する電力料金値下げの圧力が産業界を中心に強まっている。しかし、減価償却費に限って言えば、料金値下げを実施するだけのユーザーに還元すべき利益は生じていないように思われる。

しかし、ここ5年間で日本の企業を取りまく環境は大きく変化している。例えば製造業は円高に苦しみ、大幅なリストラを行なって生き残りの道を探っている。その中で、電力業界だけがたいした企業努力もせずに5年前と同じ経営効率であぐらをかいているとすれば、それは許されないことであろう。事業報酬率の引き下げ、売電の自由化、ヤードスティック方式の導入など電力業界の周辺にもようやく変化が訪れつつある。規制産業の典型であり、ぬるま湯に浮かっていると非難されてきた電力産業が、今後どのような企業努力を行なうのか注目したい。

IV 外貨建取引の処理

1985年のプラザ合意から現在までを鳥瞰すると、為替相場は円高基調にあり、特に、近年の著しい円高で輸出産業が苦しむ中、輸入産業である電力会社が余裕を示すことに対し、円高差益還元の声は日に日に高まりつつある。特に電力会社は資金

調達総額のうち、高い割合を外貨建金銭債務に頼っており、近年の円高は電力会社の財務状況に有利に影響し、為替換算差益を生み出している。この節では外貨建取引から生じる外貨建項目の換算方法およびその結果生じる含み換算差額について分析する。ただし為替換算損益に関しては、多くの問題が指摘されている外貨建金銭債権債務により生じるものに限定して考えることにする。

1 換算方法の現状

(1) 外貨換算会計基準の設定と変更

「外貨建取引等会計処理基準」(1979年、最終改正1995年；以下基準)

一 外貨建取引 2 決算時の処理 (1)換算方法 ②外貨建金銭債権債務
外貨建短期金銭債権債務については、決算時の為替相場による円換算額を付する。(中略)

外貨建長期金銭債権債務については、取得時又は発生時の為替相場による円換算額を付する。

「日本公認会計士協会監査第一委員会報告第46号」(1984年；以下報告)

外貨建短期金銭債権債務に関する当面の監査上の取り扱いについて

昭和五十九年三月三十一日以後最初に終了する事業年度において次の方法を採用し、その後の事業年度においてこれを継続して適用している場合には、当分の間、監査上妥当なものとして取り扱うことができるものとする。

「外貨建短期金銭債権債務につき、決算時における円換算額として取得時又は発生時の為替相場による円換算額を付し、決算時の為替相場による円換算額及び換算差額を財務諸表に注記する方法」

「基準」によると、短期金銭債権債務の換算方法は、決算時の為替相場(以下CR)による円換算額を付することになっている。しかし図表 2-4-1にあるように9社のうちCRにより換算しているのは3社のみである。これは他の6社が「報告」に基づき、決算時における円換算額として取得時または発生時の為替相場(以下HR)による円換算額を付しているためである。まず以下では、このような2つの換算方法が存在している背景を考察していくこととする。

1960年代後半から1970年代にかけて為替相場の急激な変動に対処するため、順次発表された個別意見書を基調として、包括的・一般的な会計処理基準として設定されたのが「基準」である。それまでの個別意見では、短期金銭債権

図表 2-4-1 外貨建金銭債権債務の換算方法

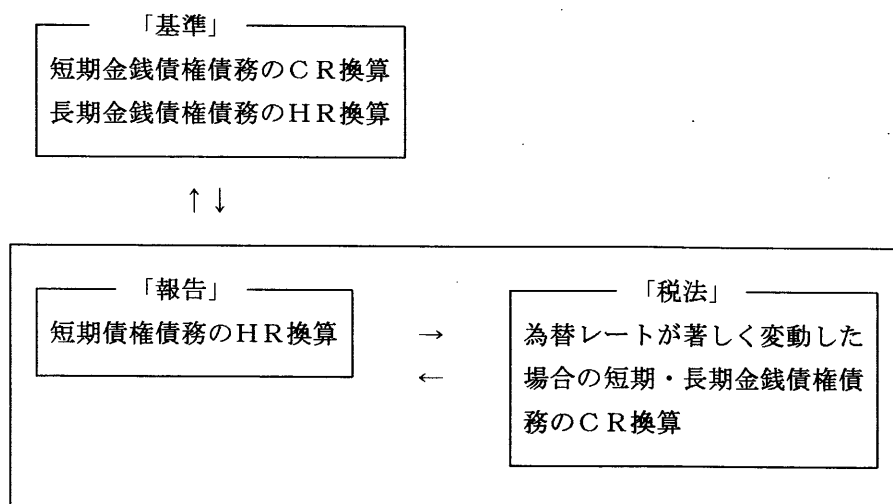
	1989		1990-1994			1989		1990-1994	
	短期	長期	短期	長期		短期	長期	短期	長期
北海道	HR	HR	HR	HR	関 西	HR	CR*	HR	HR
東 北	CR	HR	CR	HR	四 国	CR	HR	CR	HR
東 京	HR	HR	HR	HR	中 国	HR	HR	HR	HR
中 部	HR	CR*	HR	HR	九 州	CR	CR*	CR	HR
北 陸	HR	HR	HR	HR					

(注) CR*は、為替相場が著しく変動したと認められるものについてはCR換算を行なったことを示す。

(出所) 『有価証券報告書総覧』各年度版より作成。

務の換算方法としてHR法かCR法の選択適用が認められていたのに対して、この「基準」ではCR法に統一された。しかし「基準」が適用され始めた直後の1981年から為替相場の変動が激しくなり、また継続的に円安傾向を示したために、特に輸入産業の各企業は、CR法で換算することによって多額の為替差損を計上しなければならないことになった。このため「基準」に対する不満が噴出し、個別意見のような選択適用の復活を求める声が高まった。このような産業界の声を受け、経済団体連合会は短期金銭債権債務の換算差損益を当期の損益として認識しない方法も選択できるようにするべきであると主張し、大蔵省や関係省庁に対する働きかけを続けた。その結果、1983年の企業会計審議会第一部会では、「基準」が設定されて以降において、決算日の為替相場から、その後、取得時または発生時の為替相場と同額にまで戻ったことがあったことを理由に、短期間においても為替相場の変動が激しい場合、CR法による換算差損益は不確実なものであるとされた。このような状況は、「基準」の前文の「ただし、為替相場の変動によって生じた換算差額が不確実なものであるという考え方を考慮すれば、本基準によって算出された換算差額については、これを確定的な利益と認識するかどうかに関して別途の考慮を必要とする場合もある。」という部分に該当するとし、何らかの「別途の考慮」をする必要があるとの結論に達した。こうして企業会計審議会は、CR法による換算差損益を繰り延べる方法の採用かあるいは、HR法の採用かのどちらかの方向で実務上の対応措置を早急に講ずるよう日本公認会計士協会に依頼した。これを受けて日本公認会計士協会監査第一委員会で検討された結果「報告」が公表された。

図表 2-4-2 外貨換算をめぐる諸基準の現状



「報告」では、あくまで「基準」を原則としながらも、HR法を1984年3月31日以後最初に終了する事業年度においてこれを継続して適用する場合には、当分の間、監査上妥当なものとして取り扱うことができるものとした。

このようにして、外貨建短期金銭債権債務に関して、「基準」にしたがってCR法で換算している企業と、「報告」にしたがってHR法で換算している企業とが併存することとなった。以上のような状況を図示すると図表 2-4-2のようになる。特に「報告」に従ってCRからHRに換算方法を変更した企業の特徴の1つとして、企業資本の規模が大きいことがあげられ、電力会社もこのうちに含まれる。このような2つの基準が併存している現状に対して、次のような批判がなされている。

- ①企業間の報告利益の比較可能性が失われている。
- ②現在、国際的にみて貨幣性項目に関してはCR法を適用するというのが一般的な会計慣行となっており、国際的会計ルールの調和化の動きに反している。
- ③企業は営利追求という普遍的な企業行動をとり、その行動にあたっての会計実務上の諸問題を解決するために設定されるのが会計基準である。よって外部的な諸要因を排除すると、企業行動が普遍的であれば、そこで生じる問題に関する解法、すなわち、会計基準は国によって異なることは本質的でないはずである。

(2) 為替相場に激しい変動があった場合の換算

税法上、外国為替相場が激しく変動した場合には、長期金銭債権債務及びHR法を適用していた短期金銭債権債務に対してCRによる換算が認められている。ここに著しく変動した場合とは、次の数式によって求められる値が概ね±15%以上になった場合である。

$$(\text{CRにより換算した円貨額} - \text{帳簿価額}) / \text{CRにより換算した円貨額}$$

なお1989年度に中部・関西・九州の各社が、長期金銭債務のうち、為替相場が著しく変動したと認められるものについてCRによる換算を行なっているが、これは、スイス・フランに対する円が大きく円安の方向に変動したことによる。

2 換算差額

図表 2-4-3において、n. a. は有価証券報告書総覧に該当数値の記載がなかったことを表している。ただし、東北・四国・九州各社の短期換算差額は当該会社が短期金銭債権債務の換算方法としてCRをとっており短期換算差額自体が生じない。ここに換算差額とは、外貨建金銭債権債務のHRで換算した貸借対照表上額とCRによる円換算額との差額である。よって換算差額として短期換算差額と長期換算差額およびその和として換算差額合計を考える。これに対して為替差損益とは、含みではなくすでに損益計算書に計上されたものをいう。

短期換算差額のうち、1993年度の中部電力の値が他に比べて際だって大きいのは、これは、スイス・フラン建て中部電力社債305百万スイス・フランが1年以内に期限が到来することになり、短期金銭債務の金額自体が急激に増加したことによる。これを除いては短期換算差額の当期純利益に与える影響は概ね小さい。そもそも短期金銭債権債務の対象となる外貨建資産および負債は、未収入金・前払費用・1年以内に期限到来の固定負債・買掛金・未払金・未払費用等からなり、その金額自体は小さい。よって総じて為替相場の変動による影響は小さいといえる。

これに対して全社共に長期換算差額が大きいのは、外貨建社債による資金調達を活発に行なっているためである。長期金銭債権債務の対象となる外貨建資産は、長期投資・長期前払金・長期前払費用等からなり、金額はそう大きくないが、外貨建負債である社債の額は極めて大きい。よって為替相場の変動による影響は外貨建社債に対する影響が大半を占める。

換算差額の当期純利益に対する割合をみると10%を超える年度が多く見受けられる。

以上より円高基調で為替相場が推移した場合、外貨建社債による影響、すなわち含み益である長期換算差額が多額に発生する。これは短期換算差額の当期純利益に対する割合が大きな数値を示しているのが少ないのに対し、換算差額合計の

図表 2-4-3 換算差額の推移

東京電力	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
為替差損益	2825	2111	1004	1218	2104	1097	2101
短期換算差額	37	-36	-424	-56	-43	119	103
長期換算差額	14711	659	-1039	1095	1725	257	-4
換算差額合計	14748	623	-1463	1039	1682	376	99
当期純利益	119607	74381	59071	75312	73760	61977	80200
(短)/純利	0	0	-0.007	-0.001	-0.001	0.002	0.001
(計)/純利	0.123	0.008	0.025	0.014	0.023	0.006	0.001

北陸電力	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
為替差損益	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
短期換算差額	2156	0	-443	0	5	(17)	(49)
長期換算差額	2898	-8328	-4532	-1769	(-364)	(-232)	(-49)
換算差額合計	5054	-8328	-4975	-1769	(-359)	(-232)	n. a.
当期純利益	16367	15609	18072	19213	22473	8412	14902
(短)/純利	0.132	0	-0.025	0	0	(0.002)	n. a.
(計)/純利	0.308	-0.534	-0.275	-0.092	(-0.016)	(-0.028)	n. a.

関西電力	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
為替差損益	2712	-14369	n. a.	3511	4303	3979	2827
短期換算差額	1670	-1425	94	114	443	403	235
長期換算差額	17657	-175	3785	2916	2464	3051	117
換算差額合計	19327	-1600	3879	3030	2907	3454	352
当期純利益	68767	56397	56282	72880	77953	50296	29957
(短)/純利	0.024	-0.025	0.002	0.002	0.006	0.008	0.008
(計)/純利	0.281	-0.028	0.069	0.042	0.037	0.069	0.012

中国電力	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
為替差損益	1425	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
短期換算差額	0	-265	-1	0	0	89	1152
長期換算差額	8033	-4034	-1053	709	1141	1372	0
換算差額合計	8033	-4299	-1054	709	1141	1461	1152
当期純利益	31135	17438	21644	30762	24800	16588	22224
(短)/純利	0	-0.015	0	0	0	0.005	0.052
(計)/純利	0.258	-0.247	-0.049	0.023	0.046	0.088	0.052

中部電力	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
為替差損益	n. a.	-3028	504	1845	1540	n. a.	10454
短期換算差額	2081	-2171	538	1743	8	10044	69
長期換算差額	14485	-5198	1615	9258	19512	14322	12745
換算差額合計	16566	-7369	2153	11001	19520	24366	12814
当期純利益	71175	43364	30647	61851	55024	26248	43133
(短)/純利	0.029	-0.05	0.018	0.028	0	0.383	0.002
(計)/純利	0.233	-0.17	0.07	0.178	0.355	0.928	0.297

四国電力	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
為替差損益	3520	646	641	653	396	21	170
短期換算差額	0	0	0	0	0	0	0
長期換算差額	1293	-292	-12	131	152	192	(-467)
換算差額合計	1293	-292	-12	131	152	192	(-467)
当期純利益	19366	18748	23399	24072	24806	23601	12905
(短)/純利	0	0	0	0	0	0	0
(計)/純利	0.067	-0.016	-0.001	0.005	0.006	0.008	(-0.036)

北海道電力	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
為替差損益	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
短期換算差額	0	0	-1	0	0	1	181
長期換算差額	4052	-1314	152	1177	1038	1291	790
換算差額合計	4052	-1314	151	1177	1038	1292	971
当期純利益	22910	12082	13652	9390	16315	17534	22475
(短)/純利	0	0	0	0	0	0	0.008
(計)/純利	0.177	-0.109	0.011	0.125	0.064	0.074	0.043

九州電力	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
為替差損益	495	-4093	1235	3379	1165	4691	4138
短期換算差額	13240	0	0	0	0	0	0
長期換算差額	13240	-2328	3002	7146	12145	10708	2426
換算差額合計	13240	-2328	3002	7146	12145	10708	2426
当期純利益	35770	25893	33130	38729	38506	39398	44587
(短)/純利	0	0	0	0	0	0	0
(計)/純利	0.37	0.09	0.091	0.185	0.315	0.272	0.054

東北電力	1988年度	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
為替差損益	581	1709	n. a.	2267	1203	1082	1389
短期換算差額	0	0	0	0	0	0	0
長期換算差額	15916	-4552	-681	2751	504	657	237
換算差額合計	15916	-4552	-681	2751	504	657	237
当期純利益	33047	27098	35978	48524	46149	35787	49441
(短)/純利	0	0	0	0	0	0	0
(計)/純利	0.482	-0.168	-0.002	0.057	0.011	0.018	0.005

(注) 図表中の括弧内の数値については(*1)を参照。
(出所) 有価証券報告書総覧より作成。

当期純利益に対する割合が相対的に大きくなっていることからもうかがえる。しかし長期金銭債権債務から生じる長期換算差額は、将来の為替相場の不確実性を考慮に入れると、為替差益として計上し消費者にその分を還元すべきであるとするのはなかなか難しいであろう。とはいうものの、中長期的に円高基調が続くとすれば、ゆくゆくは長期金銭債権債務に含まれていた外貨建社債が短期金銭債権債務に含まれ、短期換算差額も増加するものと思われるので、その分を消費者に還元できる可能性を秘めている。

(＊１)

北陸電力の1992年度から1994年度、および、四国電力の1994年度の括弧内の数値は、有価証券報告書総覧において為替予約の付されていない外貨建資産・負債が存在しているにもかかわらず換算差額の記載がないものであり、以下のような算式によって推定した。

$$\begin{aligned} \Omega \text{ (あるいは } \theta) &= (C_{i-1} - D_{i-1}) (r_{i-1 \cdot n} - r_{in}) \\ &\quad + \{ (C_i - C_{i-1}) - (D_i - D_{i-1}) \} (r_{ia} - r_{in}) \end{aligned}$$

ただし Ω は為替差損($\Omega < 0$)、 θ は為替差益($\theta > 0$)、 C_i は第*i*期末における債務、 D_i は第*i*期末における貨幣・債権、 r_{ia} は第*i*期の期中平均為替レート、 r_{in} は第*i*期末の為替レートを表す。ここで為替レートは日本経済新聞の対顧客電信売相場によっており、また期中平均為替レートは、各月末のレートの平均をとっている。また貨幣・債権、債務の取引は期中に平均的に生じたものと仮定する。

この推定の結果より、この期間の換算差額はそれ以前の期間のものとは比べて微少であるといえるかもしれない。よって、換算差額が記載されていないのは、重要性の原則により省略されたものとも考えられる。また当該数値自体が算出する際におかれたいくつかの仮定による誤差であるかもしれない。しかし、当該数値が誤差でないとすれば、2社と比べてより事業規模が大きい他社でさえ、微少の換算差額でも記載しているにもかかわらず、2社が省略しているというのは、ディスクロージャーの面で業界水準を下回っているといえる。

3 燃料費に関する機会利得(損失)の試算

燃料費は、燃料相場の変遷のみならず、為替レートの変遷の影響をも大きく受けている。この項では燃料相場および為替レートの変遷に伴う燃料の機会利得(損失)について考察する。しかし、資料の制約上、各電力会社の各燃料(原油・重油・揮発油・ナフサ・LPG・LNG)の購入期日、購入量、購入先(石油

会社・商社等）および該当購入先の棚卸資産評価の会計処理が不明である。よって上記諸条件を織り込んだ結果としての、有価証券報告書総覧上の「主要燃料の価格の変遷」における単価を用い、各種燃料について、前期の単価で算定した当期の燃料費と当期の単価で算定した当期燃料費との差額を燃料相場および為替レートの変遷に伴う機会利得（損失）とみなすこととする。すなわち、各燃料費についての機会利得（損失）は、以下のような算式によって算定される。

$$(\text{前期の単価} - \text{今期の単価}) \times (\text{今期の燃料消費量})$$

上記の算式によって算定された各燃料費についての差額を足しあわせたものが、機会利得（損失）となる。この数値は上記の仮定により厳密なものではないが、大きな傾向はつかめるものと思われる。このように算出された機会利得（損失）を各社についてまとめると、図表 2-4-4 のようになる。

図表 2-4-4 燃料費に関する機会利得（損失） (単位：百万円)

	1989年度	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
東京電力	-110,406	-113,744	101,108	54,576	93,273	35,609
関西電力	-50,461	-58,537	54,682	20,602	44,179	21,984
中部電力	-61,262	-76,373	60,229	29,235	49,076	27,822
北海道電力	-4,334	-816	5,527	4,182	5,325	2,023
東北電力	-20,973	-27,181	26,186	14,919	22,928	19,930
北陸電力	-6,698	-6,226	5,115	3,946	5,446	1,544
中国電力	-11,736	15,084	23,318	10,263	14,738	6,653
四国電力	-5,677	-7,543	8,139	4,866	8,518	1,606
九州電力	-12,327	-15,832	15,832	12,266	18,922	5,711
9 社合計	-283,874	-291,168	300,136	154,855	262,405	122,882

これをみると、1989年度および1990年度は概ね全社が機会損失を出しており、これ以降は機会利得を出していることがわかる。この原因として、1989年度において燃料相場は概ね安定しているが、為替レートが急激な円安になっていることがあげられよう。また1990年度には為替レートは円高になっているが、湾岸戦争の勃発のため、燃料相場が為替レートの振れ幅以上に急騰している。石油会社各社が1988年度以降、棚卸資産の評価方法として、後入先出法を採用しているので、1989年度および1990年度の機会損失は、上記のような為替レート、燃料相場の変化が即座に燃料費に影響したことによるものと思われる。1991年度以降は湾岸戦争の終結に伴って燃料相場は概ね安定あるいは低下傾向にあるとともに、為替レ

ートが円高傾向にあるために、各社一貫して機会利得を出しているものと思われる。

最後に燃料費に関する機会利得（損失）との関連において料金引き下げ政策の妥当性を吟味していくこととする。図表 2-4-4において1991年度以降は機会利得が出ているが、1989年度および1990年度の機会損失を埋め合わせるために1991年度以降2年半分の機会利得が消えてしまう。それ以降の機会利得は1993年11月から続けられている暫定引き下げによって消費者に還元されていると思われる。以上より燃料費に関する機会利得については料金引き下げ政策は概ね妥当であるといえよう。

V 総括

電気料金は、第1章で述べられたように、「適正な原価に適正な利潤を加えたものであること」、すなわち適正な総括原価に基づいていることが要請されている。そこで2章では、総括原価を構成する各要素について、それが適正であるか否かを分析することによって日本の電気料金の妥当性について検討を試みた。電気料金の妥当性を考えるにあたっては国際比較が有効な手段の一つであるが、地理的条件および制度面での相違が存在するため、その比較が困難である。そこで、可能な範囲で国際比較を試みつつ、国内における時系列による分析を行なった。その結果、各構成要素でほぼ共通していえることは、現時点において、確かに円高差益が生じているが、各電力会社にはそれを還元する余裕はなく、円高差益の還元という観点からは料金値下げはさほど望めない。しかし、それ以外の要素による料金値下げの余地は少なからず残されていることが指摘される。日本の経済構造が見直されつつある現在、電力業界も経営の合理化、コストの削減等の経営努力がいつそう必要とされるであろう。

第3章 電力業界における規制緩和と今後の課題

第1章では、公的規制と料金形成に関する一般理論について述べるとともに、現行の規制の問題点について検討した。そして第2章では、日本の電気料金水準の妥当性を検討すべく、電力会社の費用構造や財務構造の状況を分析した。そして、その結果料金値下げの余地は少なからず存在していることが判明した。

そこで、第3章では今回の規制緩和の背景、内容についてふれるとともに、主に料金値下げに資するか否かの観点から、その問題点および規制緩和後の課題について検討することにする。

I 規制緩和の背景

1995年4月14日、31年ぶりに電気事業法が改正された。これには大きく分けて次にあげる3つの背景がある。

第1には、産業界から声高々に叫ばれる電力料金の内外価格差是正の要請である。これは、バブル景気の崩壊およびその後の円高がその引き金となった。つまり、景気の後退は国内の市場競争を激化させ、円高は海外における価格競争力を低下させた。そして、こうした状況のもと製造業者がコスト削減とリストラを推し進めていく中で電気料金の内外価格差がクローズアップされてきたわけである。

第2には、電力の需給問題がある。電力需要は都市部の民生用を中心として拡大してきている。これに対して、供給側は増大する需要に応えるために従来から大規模電源を開発してきた。しかし、これらの電源は様々な原因により将来にわたってコストが上昇していくことが予想されている。他方では、大規模電源ではない分散型電源が実用化されてきている。そこで、これを利用できるように、規制緩和をする必要が出てきたのである。

第3には、「規制緩和の風」があげられる。これは世界的な流れである。また、これは日本経済が成熟化してきて、経済構造の変革が必要となってきたことからくる流れでもある。

以下では、第1にあげた料金問題、および第2にあげた需給問題についてさらに詳しく検討していくこととする。

1 内外価格差と電気料金問題

(1) 内外価格差

為替レートを用いても、購買力平価を用いても、日本の電気料金は主要国の電気料金に比べて割高であることは第2章で確認した。

電気事業審議会・料金制度部会の資料（1995年1月26日）では、日本の電気料金が相対的に高い理由として次の6つを指摘している。①過去に行なった設備投資の償却費が円高に伴って高く評価されること、②需要の高い伸びによる設備コストの上昇、③夏ピークの先鋭化に伴う年負荷率（設備の稼働率）の低下、④円高による高い賃金、⑤厳しい環境規制を達成するための環境投資と高い燃料費、⑥土地に関する制約、である。

しかし、だからといってこの内外価格差を放っておくわけにはいかない。なぜなら輸出産業は円高で苦しむ中で円高のペースに合わせて生産性を改善させてきた一方で、電気事業においては、そうした改善がみられないからである。この観点から、経済企画庁総合計画局（1994、p14）等は、内外価格差の問題は国内の産業間における生産性格差の問題である、と指摘している。

(2) 電気事業と自家発・コージェネレーション

電気事業者が販売する電気料金が自家発やコージェネレーションで生産されるものよりも割高であるという問題がある。コージェネレーションというのは、発電と同時にその排熱を有効利用して給湯や冷暖房を行なうシステムである。近年の自家発電力の増大傾向は、自家発の持つ経済性に由来しているとみてよい。

例えば、円高により海外炭や石油は従来よりも安価で入手できるようになった。円高メリットは燃料価格安という形で自家発側に有利に働いている。もちろん自家発と電気事業者の設備とでは、様々な技術的要件が異なってくるため単純なコスト比較はできない。

しかし、自家発やコージェネレーションと比べて、ユーザー・エンドでの電気料金は円高によってますます割高になっている。

(3) 電気料金の硬直性

電気料金の決定方式そのものに対する不満や議論も多い。現行の公正報酬率規制には、アヴァーチ＝ジョンソン効果を誘発する危険が内在していることは第1章でふれたとおりである。日本の電気事業における実証研究では、アヴァーチ＝ジョンソン効果の有無に関しては、確かな結論は出ていない。しかし少なくともこの料金決定方式が生産効率を高めるインセンティブを内包していな

いことは確かであろう。

(4) 市場の効率性

また、市場の効率性という観点からも現行の料金制度がもつ欠点は見逃せない。現行の完全配賦費用方式が資源配分の効率性の面でラムゼイ料金に劣っていることも第1章でふれたとおりである。

さらに、現行制度の下では、完全配賦費用方式の採用に加えて、手続上、需要者ごとの個別料金すべてが規制当局の認可事項となっている。これが電気事業者の弾力的な料金設定を困難にしている。

(5) 規制コストの増大

このような報酬率規制と完全配賦費用をベースにした料金設定および規制等による認可作業が、電気事業者および規制当局の双方に膨大な時間と労力を費やさせる。実際には電気事業と規制当局との間で情報の非対称性も存在してこよう。その非対称性を補うために、いっそう規制当局の料金審査には時間が必要となる。

そうすると、料金改定のたびに電力会社側も規制当局も多大なコストを負担することとなる。しかもそのコストの細目の詳細に関しては一般大衆には公開されない。

こうした規制コストの増大と繁雑さ、不透明さが現在の料金制度への不満をもたらしている。

(6) 資本費比率の上昇

第2章で分析したように、電気事業の料金原価の構成をみれば、資本費や修繕費の増大傾向が容易にみてとれる。これらは、①電源建設のリードタイムの長期化、②遠隔地化、③それに伴う大送電網の必要性、④負荷率の低下に伴う設備利用率の悪化、等に由来する。

資本費の多くは固定費であるので、資本費の比率が上昇するということは電力料金がますます下方硬直的になることを意味する。

2 電力需要の推移と問題点

(1) 堅調な電力需要

日本の電力需要は過去3回の減少を除けば、年々増加している。減少がみられ

た時期は2度のオイルショック、および1986年の円高不況の年である。

エネルギー需要全体では、第1次オイルショック以降に需要鈍化がみられたものの、電力だけは相対的に堅調な推移を示している。これには次のような理由がある。

産業用部門では、①半導体などのハイテク産業の成長、②工場自動化が進展し、追加的な電力消費をもたらす自動化・合理化投資が行なわれてきたこと、③従業員の環境改善のための空調機器の拡充、等による。

家庭部門では、①年率1.3%という世帯数の安定的な伸び、②冷蔵庫、テレビなどの機器の複数保有、③それら機器の大型化・多機能化、④「ながら」や深夜族など機器稼働時間の長時間化、等が主たる理由である。

業務部門では、①サービス経済化の進展によるオフィスビルなど業務用床面積の拡大、②O A化によるコンピュータや空調設備の拡充、③24時間営業等サービス時間の延長、④ライトアップやイルミネーションなどの照明のインテリア用途の拡大、等による。

(2) 自家発比率の増大

1993年度の自家発自家消費量は955kwhであり、同年の総電力需要に占める割合は11.9%である。この値は1983年度以降安定的に推移してきた。大口の需要者に占める自家発比率はさらに高く、1982年度の19.6%が1993年度では26.6%にまで拡大している。

自家発比率の特に大きな産業は、石油化学71%（1993年度、以下同じ）、化学繊維68%、石油製品65%、等のいずれも製造工程に大量に蒸気を必要とする産業である。また、かつては、電力消費のほとんどを電気事業者からの購入電力に依存していたセメント産業も、現在は45%にまで自家発比率を高めている。

(3) 民生比率の増大

民生用の電力需要は、1日の中でも1年の中でも負荷変動が大きい。この特徴をもつ民生用需要が増えてきている。とりわけ、昨今の民生用需要における空調用途の増大は、夏場および冬場の電力ピーク形成の主因になっている。そのため、近年の傾向は、最大電力(kw)の伸びが電力需要量(kwh)の伸びを上回っている。これは、業務用や家庭用などの夏場のエアコン負荷が拡大しているためである。例えば1986年度から1992年度の平均増加率をみると、電気事業者の販売電力量は4.6%であるのに対して、最大電力は5.6%の伸びである。

(4) 負荷率の悪化

民生用の電力需要の増大とともに、負荷率の悪化がみられる。とりわけ、ここ数年夏場の最大電力が急増し、電力会社はそれに対する供給力確保に四苦八苦するという状況を迎えている。

こうした傾向から、9電力会社平均の負荷率（送電端；平均電力／最大3日平均）は年々低下して、1992年度では56%である。そして、以上のような民生用需要の増加傾向とそれに伴う負荷率の悪化が料金の上昇圧力となっている。

負荷平準化の需要対策として、①料金制度の活用、②蓄熱機器の開発・導入等が行なわれている。産業用需要者には従来から時間帯別料金や供給遮断契約など需給調整のための料金制度が有効に機能してきた。

しかし、民生需要者のそれは十分とはいえない。よって、何らかの対策が施されない限り、負荷変動の激しい民生用比率の増大によってさらに負荷率は低下することが予想される。

3 電力供給の特徴と問題

(1) 電気事業の電源開発

供給サイドの抱える大きな問題は、P A (public acceptance) 問題に由来する電源開発の困難性である。このため、新規の電源開発には計画から運転開始までのリードタイムが長期化している。これは原子力だけでなく、石炭火力についても同様である。

さらに新規のサイトは、需要地から遠く離れた場所に立地される傾向にあり、それに伴って長距離の大送電線網の整備が必要になってくる。この理由は、①需要地である大都市周辺に適地がない、②都市生活者の間にはこうした施設の近隣立地に対する大きな反発があること、等である。いずれにせよ、こうしたことのために供給力確保のためのコストが引き上げられているのである。

加えて、大都市を供給地域内に抱えた電力会社は、域内での新たな電源立地そのものさえ困難な状況に直面している。そのため、①供給区域を越えた電源開発、②他電気事業者との電力融通などの相互協力という形で「広域運営」を行なわざるをえない。

また、ピーク先の鋭化は年間のたかだか数時間しか稼働しない設備の保有を余儀なくされている。貯蔵が効かないという電力固有の財特性のために、増大するピークに合わせて、それを賄うだけの設備が必要となる。ピーク先の鋭化は設備全体の稼働率を悪化させ、電力料金の上昇をもたらすことになる。

こうしたコスト上昇圧力を内在しているために、需要・供給両面の対策が必要になってきた。需要対策としては、省電力キャンペーンや、料金政策を用いた負荷管理が行なわれている。供給対策としては、先にあげた広域運営のほかに、自家発余剰電力の買い上げや、特定供給の弾力的な拡大がなされてきた。

(2) 保安規制

また、保安規制に関しても現行の規定は1964年のままで、①これまでの技術進歩、②保安実績の向上、③分散型電源の出現、④需要家ニーズの変化、等を反映していない。現行の規制は、もはや時代遅れの感が否めない。日本電力会社が重電メーカーに支払うチャージは、外国の電力会社が重電メーカーに支払う金額の倍近いという実態があるという。この理由が過剰な保安規制であり、それが電力コストを押し上げている。

(3) 設備投資と財務体質

日本の一般電気事業は、年間5兆円近くの設備投資を行なっている。その自己資金比率（内部留保や増資）は、80年代末には80%であったが、近年65%に低下した。つまり、社債・借入金に3～4割依存している体質にある。

こうした多大な設備投資のために、社債や長期借入金などの残高（固定負債残高）は1994年3月末には25兆円と膨らんでいる。また、総資産に対する自己資本比率は15%（資本合計／（負債＋資本））で、全産業や製造業平均が30～40%であることと比較すれば、著しく低い。

この理由は、①自己資金を上回る設備投資をせざるをえなかったこと、②投資自体の懐妊期間が長いこと、③建設仮勘定のウエイトが恒常的に高いこと、等がある。

設備投資の拡大は、料金原価のコスト構造にも変化を及ぼしている。つまり、設備投資に伴う減価償却費、支払利息、修繕費の増大といった資本費の増大傾向である。1993年度における料金原価に占める資本費の割合（前述の3つの費用項目の計）は42%で、最大の費用項目になっている。逆に、近年の円高傾向と原子力比率の高まりにより燃料費のウエイトは徐々に低下し、同年では13%である。

(4) 分散型電源の実用化

さらに、コージェネレーションをはじめとした分散型電源の実用化が新しい供給の手段として注目されてきた。その具体的な電力供給形態として、「特定

供給事業」がある。

「特定供給事業者」とは、自家発の形態を伴いながら、一般電気事業者以外の供給主体が限定された地域内の需要者に対して電力を直接に小売することである。こうした供給主体と需要者の関係は、次の5つに類型化することができる。

- ①同一地方公共団体の他部門への電気の供給
- ②出資などにより密接な関係を有する者に対する電気の供給
- ③コンビナートの構成会社相互間のように生産工程などにおいて密接な関係のある者相互間における電気の供給
- ④自己の社宅に対する電気の供給
- ⑤一つの建物の所有者が当該建物内の需要に応じて行なう電気の供給

特定供給事業は、規模としては小さいが、高いエネルギー効率をもつコージェネレーションであることから、注目されてきている。

(5) 規模の経済性に対する疑問

高い効率性をもつ分散型電源やコージェネレーションが存在するにもかかわらず、これまで一般電気事業者が発電事業を独占してきたのは、この分野において規模の経済性が成立し、自然独占性が存在すると考えられてきたためである。

しかし、近年の実証研究では、むしろ規模の不経済が支配的であることは、第1章でふれたとおりである。したがって、発電事業において、特定の事業者だけに独占を認めていく根拠は希薄になる。

II 規制緩和の概要

1995年4月14日、国会では31年ぶりの大幅な電気事業法の改正案が可決され、21日に公布された。今回の改正は、①卸電力市場の自由化、②保安規制の見直し、③料金制度の見直し、④直接電力供給事業の拡大、といった大きな制度改革である。以下順に述べていく。

1 卸電力市場の参入自由化

そもそも卸電力市場とは、独立発電事業者（I P P）が東京電力等の10電力会社（法律で一般電気事業者という）に電気を販売する市場のことである。そして、卸電力市場の自由化とは、主に発電部門への新規事業者の参入を促進して、競争

体制による発電コストの低廉化を目指すものである。

そこで今回の改正では、第1に、従来の許認可制から入札制度に変更された。つまり、これまでは卸電力市場に参入するためには通産大臣の許可が必要だったが、これからは一般電気事業者が電源開発計画を公表し、I P Pが競争して入札することになる。ただし、この入札制度の対象となっている電源は開発期間が比較的短いものに限られる。それゆえ、開発期間が長期にわたり将来の不確実性の高い原子力やL N G火力といった大規模電源に関しては対象外となる。

そして、第2に送電線の開放がなされる。これは例えば、特定のI P Pが東北に発電場所を確保し東京に電気を販売する場合には、東北電力に電気を委託して輸送してもらう（卸託送）必要があるので、一般電気事業者が保有している広域系統等の送電設備をI P Pにも開放したわけである。なお、新規事業者の託送料金については、これまで電気事業者間で行なわれてきた振替供給に採用される料金（中継料）に準ずるものとされる。

2 保安規制の見直し

日本で発電所を建設する場合には、保安規制が厳しいことが大きな要因となって、アメリカなどと比べるとかなりコスト高となるのが現状である。そこでこの建設コストを下げるために、規制の合理化と簡素化がなされた。

3 料金制度の見直し

次に、料金制度の見直しとしては、第1にヤードスティック方式の導入があげられる。具体的にどのように導入されるかという点、電源設備費、電源以外の設備費、一般経費の3項目について単位あたり原価の水準とその上昇率を基準に各社を3グループに分け、下位グループほど申請料金の減額査定を大きくするのである。また、各社とも今後どのように生産性を向上させていくのかを具体的に示した「経営効率化計画」を毎年度作成し、その達成状況を自己評価することが義務づけられる。

第2には、燃料費調整条項があげられる。燃料費調整条項というのは、燃料価格の変動が一定範囲を超える場合3カ月ごとに自動的に料金に反映させて差益を還元させるものである。

第3には、一部個別料金について許可制から届出制への変更があげられる。これにより電力会社は、多様な電力メニューを提示できるようになり、消費者もそれを自由に選択することが可能となる。またこれにより電力使用の夜間への移行が促進され、電力供給の効率化に役立つことが期待される。

4 直接電力供給事業の拡大

電力の直接供給というのは、I P Pが一般電気事業者を介さずに直接消費者に電力を供給することである。従来は「特定供給事業」として、例外的に認められていたに過ぎないが、今回の改正により、電気事業の1つの形態として位置づけられることになった。ただしこの事業は、限定された地域内であるものの、不特定多数の需要者に直接供給される事業であるため、公益性が高い。そこでこの場合は、一般電気事業者と同様に「許可」を要する。

Ⅲ 今回の規制緩和の問題点

今回の事業法改正については料金値下げを期待する旨の新聞記事や社説も多かったが、早くからその問題点も指摘されている。

1 卸電力市場の参入自由化について

卸電力市場への新規参入がどれだけ起こるかについての不安は大きい。応札の条件として上限価格が回避可能原価とされたが、卸事業者はその水準を下げ、その後引き上げるという参入阻止行動がとれるし、大手3社と卸電気事業者（電源開発、日本電源等）は供給力を増強してきており、卸電力市場の需要が伸びない可能性もあるからである。

また、契約料金についても問題がある。落札価格の中の最高価格が用いられている英米と異なり、各落札者ごとに応札価格と同一の価格で購入することが決定されたが、応札者に有利な条件（固定費の支払い保証など）を与えているとはいえず、これは契約取引の発展に水を差すことにならないか危惧される。

そして、卸託送にも問題がある。従来のネットワーク運営に支障を来さないかという観点から行なわれている託送規制を緩和し、電力会社に託送データ、料金表の提示を義務づけた点は評価できるが、託送料金（主に送電コスト）でイコールアクセスが確保されるか、電力会社間の振替供給が支配的な状況で託送需要そのものがどこまで伸びるか不安視されている。

2 料金制度の見直しについて

ヤードスティック方式の導入は、早速、設備投資の抑制や間接費の削減という形で効果を発揮している。例えば、東京電力では今後毎年、①新技術の導入などで設備投資を220億円、②間接部門の合理化で150億円、③作業効率の向上などで

修繕費を120億円、削減することでkwhあたりの発電コストを年間約20銭引き下げ
る計画を策定し、今回の申請料金に織り込んでいる。

しかし、このような経営努力が継続するかどうかについては疑問が残る。なぜ
なら共謀の可能性もあるし、第1章でふれたとおり、行政が地域差や需要密度の
違いをどの程度中立的に判断できるかについて疑問が残るからである。

また、ヤードスティック方式というインセンティブ規制が導入されたものの、
結局、原価主義を一部手直ししたに過ぎず、第1章でふれた総括・個別原価主義
に内在する問題点は解決されていない。

また、燃料調整条項の導入により、かえって電気料金が値上げされる可能性も
否定できない。なぜならば、今後アジア各国の需要増で原油や天然ガスの価格が
上昇する可能性もあるからである。

IV 規制緩和後の課題

現在進められている規制緩和をふまえて、その影響およびその後の課題について
考えてみたい。

1 市場構造の変化

今回の規制緩和によって電気事業体制は、次のように変化してくることが予想
される。

第1に、卸電力市場への新規参入者の登場により、発電部門の効率化が図られ
る。どの程度の新規参入者が登場してくるかの予想は難しいが、2000年以降の運
転開始で100万kWとも200万kWともいわれている。しかし、仮に量として小さいも
のであったとしても電気事業者の回避可能原価を下回り、発電市場の限界費用が
透明化されることの意義は大きい。また、コスト面からみればこうした新規参入
者の供給力は全体からみれば小さいため、電気事業全体のコスト低下への直接の
刺激とはならないであろう。しかし、間接的ではあるにしてもコスト低下への刺
激となるであろう。

第2には、改正された入札制度では市場を十分利用していないという課題が残
る。新規参入者の供給力が信頼性の高いものであるならば、原子力やLNG火力
といった大規模電源を入札対象から除外する必要はないはずである。したがって
今後の新規参入者のパフォーマンスや外部圧力によって、さらなる規制緩和の要
請が高まることも予想される。

第3には、新規参入者の送電線利用料に関する料金問題が残されている。今回

の改正では、これまでの電気事業者間で行なわれてきた振替供給に準じた料金がチャージされる。これは、あくまでも、新規事業者の供給力が大きくない、という前提に立つものである。したがって、いずれその供給力が大きくなってくれば、託送料金に関しても公開で議論し、入札の際に明示するなどの対応が必要となるであろう。

第4には、第3の問題と関係して、送電線開放・託送システムのいっそうの効率化を促進する規制変更や体制の見直しである。今回の規制緩和では、送電線が持つネットワーク機能の運営に関わる効率促進策は用意されていない。それゆえ、新規参入者による卸電力供給について託送が可能になったとしても、それが送電ネットワークを利用した国全体に関わる需給の最適バランスを促すものではない。もしこれを実現しようとするれば、イギリスにおいて送電部門がNATIONAL GRIDに統合されたように、パワー・プール市場の利用にたどり着くことになる。また、送電部門の垂直分割および水平統合は、送電部門においては、規模の経済性が存在していることから支持される。しかし、発電部門と送配電部門の分割は、電力の供給責任の所在を曖昧にしてしまうという問題を生じさせてしまう。

2 料金規制の在り方

今回の料金規制の改正により、弾力的な料金形成が可能になったことは、電気事業者にとっては、負荷の平準化に資するものである。また、インセンティブ規制の導入によってこれまで以上の経営効率の改善も期待される。しかし、その反面、ヤードスティック査定追加により、規制コストが増大する可能性が高まったといえる。

また、Ⅲでふれたとおり、総括・個別原価主義は依然として維持されているわけであり、その点においては、未解決の問題が残されているといえよう。そしてプライスカップ制度は、規制緩和という競争導入政策と整合的な唯一の料金規制方式であり、その導入は、今後の課題といえる。

3 外部効果の問題

規制緩和は、電力市場をより競争的にして効率を高めることになる。これをいっそう促進するためには、さらなる規制の変更も必要になるであろう。

しかし、その一方で規制緩和に伴う外部不経済的な課題があることも認識しておかななくてはならない。それらは、第1にはクリームスキミングの問題、第2には環境問題である。

クリームスキミングとは、電気事業においては、規制のもとで内部相互補助が

容認されていたところに規制緩和が実施された結果、新規企業が高収益性地域（例えば需要の高密度・高成長性の地域）ないし高収益サービス分野にだけ参入することを意味する。クリームスキミングは、その結果として既存企業の収益を圧迫し、時には特定地域や特定顧客層へのサービスが不可能になる事態も発生させるため、クリームスキミングを目的とした参入を制限すべきであるという考え方があろう。しかし事態はそれほど簡単ではない。なぜなら、規制緩和は料金水準の低下等を目的として行なわれたわけであり、その結果としてクリームスキミングが発生したとしてもこれを容認せざるをえないからである。そして、これを容認した場合には、①競争過程を通じてのプライスリバランス、②アクセスチャージ、③ユニバーサルサービス基金のいずれかの政策がとられなくてはならない。

環境問題とは、具体的には、炭酸ガスの増加による温室効果のことである。これは、卸電力市場に新規参入する企業が、コストの安い非効率な発電設備を導入することによって発生する問題である。この問題に対しては、現在通産省がエネルギー需給構造改革推進促進税制（省エネ型の発電設備への投資に対する税制上の優遇措置）の対象を広げること検討中である。しかしこの問題に対してはそれだけではなく、DSM（需要管理対策）による後押しが必要であろう。

これらの問題は、どれも規制の緩和を進めながら、同時に市場の失敗という弊害を生み出さないための新たな規制が必要とされる事項である。

V 総括

本章では、今回の規制緩和の背景および内容についてふれた後、その問題点および今後の課題についてのべた。

種々の問題点が指摘されたが、今最も辛辣な批判を浴びているのは総括原価主義が維持されたことである。ヤードスティック方式についても、9電力会社すべてが納得する査定基準を作るのは不可能であるし、可能であったとしてもそれは結局現状の料金水準を容認するものになってしまうとする見解が支配的である。

また、1995年11月6日には東京電力の入札説明会が開かれ、290社もの企業が参加し、産業界全体の関心の高さが示された。しかし、東京電力が提示した入札の上限価格は事前の予想を下回るkwhあたり約10円であり、ピーク電源として外部電源を導入することにはまだまだ消極的であることを物語るものであった。

このように、制度自体に欠陥があるのみならず、その制度さえ有効に機能を始めるには時間がかかりそうである。そのため、「今回の規制緩和は、場あたりの折衷でお茶を濁したものに過ぎない」と、かなり否定的な評価をする論者もいる。

しかし、政府は漸進的に改革を進めていこうとしているのであり、今回の規制緩和はその第一歩に過ぎないのであるから、評価を下すにはまだ早すぎる（あるいは、まずは第一歩を踏み出したことを評価すべき）と考えるべきであろう。

いずれにしても、現在の電力業界は過渡期にあり、今後さらなる改革がなされることは必至であろう。電力業界の今後に注目したい。

おわりに

本論分では、電力業界を料金値下げは可能かという視点から分析した。

まず第1章では、電力業界の特徴と電気料金について経済学的な視点から説明した。ここでは、第2章以下を理解するための基礎知識を提供している。

第2章では、国内外で指摘されているほど日本の電気料金水準は「高い」のかという点についての検討を試みた。日本の電力会社の費用構造および財務構造について、国際比較を試みつつ、国内外における時系列による分析を行なった結果、円高差益の還元という観点からの料金値下げはさほど望めないが、他の要素による料金値下げの余地は残されていることが指摘された。しかし、料金値下げの余地があるとはいえ、日本の電力はその供給において「高品質」ともいえるので、ある程度高価格であることはやむをえないと考える。

最後に第3章では、今回行なわれた規制緩和について、その背景および内容を説明し、その問題点および今後の課題について言及した。ここでは、規制緩和による新しい制度が、それ自体に欠陥があるのみならず、その制度さえ、有効に機能し始めるには時間がかかりそうであることが指摘された。規制緩和については、日本に先行するアメリカにおいてももまだはっきりとした結果は出ていない。まして日本では規制緩和の道が開かれたばかりである。それゆえ今ここで、今回のこの規制緩和を評価することは不可能である。ただ、日本の経済構造の再構築が進行する中、電力産業もその例に漏れず、従来の経営体制を見直す時期にさしかかっている。今回の規制緩和をその第一歩としてとらえるならば、その意義は大きいであろう。今回の規制緩和の結果を含めて、今後の電力産業の経営努力を見守りたい。

(参考文献)

伊藤邦雄、醍醐聰、田中健二編『事例研究 現代の企業決算』中央経済社、1991、1992、1993年。

植草益編『講座・公的規制と産業① 電力』NTT出版、1994年。

植草益、横倉尚編『講座・公的規制と産業② 都市ガス』NTT出版、1994年。

植草益『公的規制の経済学』筑摩書房、1991年。

大橋英五『独占企業と減価償却』大月書店、1985年。

角瀬保雄、谷江武士『東京電力』大月書店、1990年。

熊野実夫『実証研究 電気料金行政と消費者』中央経済社、1992年。

染谷恭次郎『会計職能の変化と拡大』税務経理協会、1994年

野村秀和『現代の企業分析』青木書店、1977年。

細江守紀『応用ミクロ経済分析』有斐閣ブックス、1990年。

室田武『電力自由化の経済学』宝島社、1994年。

山地秀俊、他著『日本的企業会計の形成過程』中央経済社、1994年。

木船久雄「わが国の電気事業の規制緩和とその効果」『エネルギー経済』第21巻、第6号、1995年。

中居文治「2つの貨幣価値変動会計」京都大学『経済論叢』第150巻、第1号、1992年。

山谷修作「電気事業におけるインセンティブ規制政策」東洋大学『経済論集』16巻1号、1990年。

海外電力調査会『海外事業統計 1991年度版』、1991年。

経済企画庁物価局『物価レポート'94』経済企画協会、1994年。

通商産業大臣官房調査統計部『エネルギー生産・需給統計月報』、1987年～1995年の4月号

電気事業連合会統計委員会『電気事業便覧』各年度版。

Financial Statistics of Selected Electric Utilities, 1988.

Financial Statistics of Selected Investor-Owned Electric Utilities, 1990.

Financial Statistics of Selected Publicly Investor-Owned Electric Utilities, 1990.

Financial Statistics of Selected Major Investor-Owned Electric Utilities, 1991.

Financial Statistics of Selected Major Publicly Owned Electric Utilities, 1991.

『かえるの声』エネルギーと暮らし・市民の会、第164号、1994年。

『週間東洋経済』1995年7月15日号。

『有価証券報告書総覧』各年度版。

『日本経済新聞』。

『朝日新聞』。

『毎日新聞』。

自動車業界のアジア戦略

—トヨタを中心に—

岡田 健 井阪康一

境 宏恵 加藤敦士

小林志穂 堺 幸徳

田邊章弘

目 次

はじめに	6 7
第1章 日本の自動車メーカーのアジア進出	6 8
I 日本の自動車メーカーの現状	
II リストラ戦略	
III アジア進出	
IV おわりに	
第2章 トヨタグループの構成とその財務分析	7 3
I 分析にあたって	
II トヨタグループの構成	
III B/S、P/Lの鳥瞰分析	
IV まとめ	
第3章 アジアの自動車産業の現状	7 9
I アジアの自動車産業の現状と展望	
II ASEAN自動車補完計画	
第4章 原価企画	8 7
I 理論的にみた原価企画	
II トヨタにおける原価企画の適用例	
III グローバル化と原価企画	
IV 総括	
第5章 将来展望と課題	9 4
I アジアの自動車産業の展望	
II 日本自動車産業の課題	
III 国内市場だけでなく世界市場を見据えた原価企画	
IV まとめ	
おわりに	9 7

はじめに

自動車業界は、バブル崩壊による国内市場の停滞や、円高などによる輸出収益の減少によって苦しんでいる。そこで、低価格自動車でも利益を確保できるようにコストの削減などを求めるとともに、新たな海外進出を目指すようになった。そこで目を向けられたのがアジア諸国である。

現在アジア諸国は、今後の世界の成長センターと期待されており、その中でも自動車市場や自動車産業は大きな成長ポテンシャルを持っており、単に成長市場としてのみならず生産地としても重要性を増してきている。各国政府は、自国の経済発展を支えるために自動車産業の育成・強化に努力しているが、一方で、その産業基盤はまだ脆弱であり、克服すべき種々の要因がある。そこで、先進国自動車産業との連携を進めようとするようになった。それに加え労働費が安価であるため、日本の自動車産業はアジアへ進出しやすくなり、各メーカーは生産拠点をアジア各国に移転するようになった。それと同時に、アジア各市場の弱さを克服するため、日本を含めた自動車部品の相互補完体制を構築しつつある。

このような中で、アジア進出への背景や現状、さらには今後の動向や課題について考察していく。そこで、第1章では、日本の自動車メーカーの現状を分析し、第2章では、日本の自動車メーカーの中でも最も規模の大きいトヨタグループの財務分析を行い、第3章では、アジアの自動車産業の現状について分析する。また、第4章では、違った視点から考察するために、原価企画について分析する。そして、第5章では、これまでの分析をもとに、今後の展開について考察するとともに、現在自動車メーカーが抱えている問題点や課題について考えてみる。

第1章 日本の自動車メーカーのアジア進出

本章では近年の日本の自動車メーカーを取り巻く状況の変化と、その影響下にある海外進出、特にアジア進出の現状を概観する。

I 日本の自動車メーカーの現状

日本の自動車メーカーは1980年代後半、円高や欧米での現地生産本格化による完成車輸出の減少分を国内販売増で補った。さらに、多様化した消費者ニーズに応えるため、各メーカーは競ってモデル数を増やし続けた。このようにバブル期は作れば売れる時代であった。だが、この時産み出された膨大なモデル数と部品点数、過剰な生産設備は、高い製造原価をもたらし、バブル崩壊後各メーカーに重くのしかかることになる。

このことに加え、日本の自動車メーカーは国内需要の成熟化に伴う新車需要の伸び率の鈍化や、円高による収益の悪化、円高値上げによる価格競争力の低下に苦しんでいる。全般に自動車輸出は減少傾向、輸入は増加傾向にあるが、これは海外現地生産の逆輸入車が増えたことや、欧米メーカーの値下げや低金利ローン等が日本での販売増加に結び付いていることによるものである。

以上のような経営環境の激変は、日本の自動車メーカーに、高級車頼みの姿勢から大衆車でも利益を出す体制への変化をもたらしている。例えば、低価格自動車は消費者志向の変化を反映している。今日では、品質を維持したうえで、エアバッグなど安全装備を標準装備しつつもモデルチェンジ前の価格を維持するか、若しくは値下げせねば消費者に目を向けてもらえない。この結果、日本の自動車メーカーにはコストを削減し、低価格自動車でも利益を確保できる体制が求められているのである。

このような現状にあって、各メーカーは様々な対応策を打ち出している。以下に詳述する。

II リストラ戦略

1 生産の効率化

例えば1993年にいすゞが乗用車部門から撤退、日産が1995年に座間工場を閉鎖したように生産体制の再編が見られる。また各社は設備投資を抑制している。相

互OEM供給による不採算車種の切り捨ても盛んである。あらゆる車種を同時に開発・生産するというかつての生産体制は崩壊したのである。

更に各メーカーは開発コスト・生産コストの低減を目的とし、膨張した車型数を削減している。部品点数の削減や、モデルチェンジの長期化も行われている。また自社製品間のみならずメーカー間の部品の共通化も進んでいる。このことは系列部品メーカーの再編成にもつながっている。

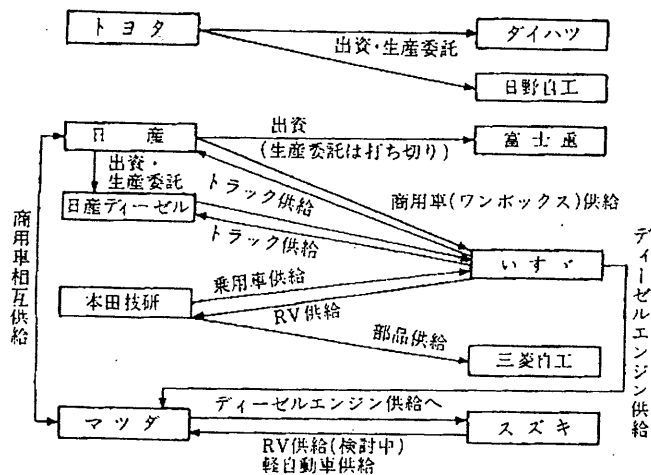
2 雇用調整

人件費削減もコスト削減には不可欠である。新規の採用人数抑制は各メーカーに見られる。また最近ではトヨタが、社員総数のほぼすべてを占めてきた長期雇用社員の比率を七割に圧縮、短期雇用の契約社員の比重を高める計画を発表するなど、終身雇用制度の崩壊が始まっている。

3 事業提携

国内外、資本提携関係にあるか否か、を問わず事業提携も盛んである。

図表 1-1 国内11社の主な相互補完関係



図表 1-1 は国内の主な相互補完関係を示している。国内のメーカーだけでも、事業提携が盛んに行われている様子がわかる。

最近では1995年 9月、トヨタはダイハツへの出資比率を引き上げた。成長著しいアジア市場での共同事業の推進、車両や安全技術の共同開発、OEMによる車両の相互供給などを強化するためである。

また素材、部品メーカーや内外の販売会社を含め、現在は国際的に提携が進ん

(出所)日本経済新聞社編『日産はよみがえるか』、1995年、75ページ。

でいる。自動車メーカーにとっても当然、系列部品メーカーからあえて高い部品を購入するより、品質面で問題がなければ安い外国製部品を購入の方がよい。このため国内の系列も崩れつつある。

4 海外戦略

海外生産も拡大を続けている。日本の自動車メーカーは、1985年プラザ合意以降の円高状況と、貿易摩擦のなかで海外現地生産を推進した。しかしバブル経済の崩壊とその後の不況、自動車需要の低迷、円高や米国メーカーの復活による相対的な国際競争力の低下など状況は変化している。このため、日本の自動車メーカーはこれまでの海外戦略の見直し・再編を進めており、アジア地域への進出も活発化している。

以上のような努力によって各メーカーは1ドル 100円体制を確立した。ところが1995年に入って円高が進み、一時は1ドル80円を切ることもあった。対ドル1円の円高で、計算上は、トヨタは180億円、日産は80億円、三菱自工は40億円、ホンダは30億円、マツダは30億円の利益マイナス要因になる。現在では、さらなる円高時代への対応、さらなるコスト低減が不可欠である。また単に海外生産を拡大するのみならず、海外工場でのコスト低減努力も重要だと思われる。

Ⅲ アジア進出

日本の自動車メーカーの海外進出を見ると、現在、従来の欧米に加え、安価な労働力を持つと同時に将来の有望市場であるアジアでの展開は目覚ましい。近年著しいアジア各国の経済成長は、所得上昇による自動車購買可能層を増加させると同時に、経済活動の活発化による輸送需要の増加や移動ニーズの拡大をもたらしている。この結果アジア各国の自動車普及が促進され、巨大な人口を有していることと相まって、市場としてのアジアが注目される。以下では、日本の自動車メーカーのアジア進出の目的・現状を分析する。

1 アジア進出の目的

図表 1-2は日本の自動車メーカーの今後の海外投資計画を見たものである。この表から日本の自動車メーカーのアジア進出目的は

- ①新規市場の開拓（特に中国）
- ②安価な労働力の確保
- ③日本を中核とする生産ネットワークの形成
- ④日本への逆輸入・第三国への輸出

とまとめることができる。③は表の「企業内分業体制の一環」・「生産拠点の海

外分散化」・「組立メーカーへの部品供給」の項をまとめたものである。④は円高や貿易規制への対策と言える。また、②～④はコスト削減を主目的としていることから、日本の自動車メーカーは、やはり巨大な市場と低いコストに期待してアジアに進出していると要約できる。

図表 1-2 日本の自動車メーカーの海外投資計画 (単位:%)

	NIES	ASEAN	中国	その他アジア	米・加	EC	中南米
《増加要因》							
進出先マーケットの維持・拡大	37.5	64.3	26.7	28.6	46.7	63.6	37.5
新規市場の開拓	12.5	0.0	40.0	28.6	6.7	9.1	37.5
相手国の貿易制限への対応	0.0	0.0	0.0	0.0	13.3	18.2	0.0
安い労賃・労働力の確保	0.0	7.1	6.7	28.6	0.0	0.0	37.5
相手国の要請	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0
企業内分業体制の一環	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
生産拠点の海外分散化	0.0	21.4	0.0	0.0	13.3	0.0	0.0
海外の優秀な研究者の確保	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
現地マーケットに合わせた商品開発	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	0.0	0.0
日本への逆輸入	0.0	14.3	20.0	0.0	13.3	0.0	0.0
第三国への輸出	12.5	21.4	6.7	14.3	0.0	0.0	25.0
組立メーカーへの部品供給	12.5	28.6	33.3	14.3	6.7	27.3	12.5
日本国内での労働力不足	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
《減少要因》							
海外拠点設立の一巡	0.0	0.0	0.0	14.3	20.0	18.2	0.0
進出先の生産コスト上昇	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(原出所)日本輸出入銀行海外投資研究所編『海外投資研究所報』第19巻第12号、1993年12月、34ページ。

(出所)丸山恵也『アジアの自動車産業』亜紀書房、1994年、29ページより作成。

2 アジア進出の現状

日本車の海外生産は1980年代に入るまではアジア地域が中心であった。1970年頃より東南アジア諸国の自動車産業育成策により、完成車の輸入が関税などで制限されたため、各メーカーがKD (knock-down, 現地組立方式) により現地生産

を開始した。

現在では東南アジアの自動車市場の大半は日本車であり、日本の自動車メーカーは現地メーカーへの資本参加などの形で組立拠点を持っている。現地政府の政策に従い、エンジンや部品の現地化も進展している。現在では未だ狭小な市場に対して、数社の日本車メーカーが進出しているため、部品の量産メリットは出にくい。日本車メーカーはASEAN各国での部品の相互供給体制でこれを克服しようとしている。近年は、経済成長とともに市場の急激な拡大が予想されるためアジア進出が活発化しており、現地組み立てのアジア市場向け小型乗用車（「アジアカー」）の開発も進んでいる（「アジアカー」については第3章Ⅱを参照）。

今日、日本の自動車メーカーはコスト削減、市場獲得、貿易摩擦回避などの目的から国内事業の移転を目指し、さらにその事業を国内事業と有機的に結合するため、海外生産拠点のネットワーク化を進めている。トヨタのアジア戦略、東南アジアでの部品相互供給システム構築がその例である。各メーカーは生産拠点をアジア各国に移転すると同時に、現時点でのアジア各市場の狭隘性を克服するため、日本を含めた自動車部品の相互補完体制を構築しつつある。

IV おわりに

以上のような日本自動車メーカーのアジア進出は、進出先の各国との協力・連携なしには成功し得ない。日本自動車メーカーには、現地化による各国の経済発展への寄与が求められている。さらに、アジア地域は将来自動車の供給基地としても重要になると予想される。合併や技術援助に加え、人材育成などを通じた技術移転も欠かせない。

一方で部品の仕様や品質などが国際水準に必ずしも達していない点や、部品や製品の輸送インフラが充分でない点、またアジア域内の連携ということ考えた場合、各国自動車産業育成政策の違いをいかに調整していくかという点など、アジア進出には課題も多い。

また世界的な貿易・投資自由化の流れの中で、アジア地域の自由化も避けられず、今後はこの地域に出遅れていた欧米メーカーの参入も急激な増加が予想される。日本の自動車メーカーは「アジアカー」の開発を急ぐなど、徹底した現地化により、欧米メーカーの参入に対抗する構えを見せている。

こうした現状を受けて、以下の章では、様々な視点からトヨタを中心に日本の自動車メーカーを分析する。

第2章 トヨタグループの構成とその財務分析

I 分析にあたって

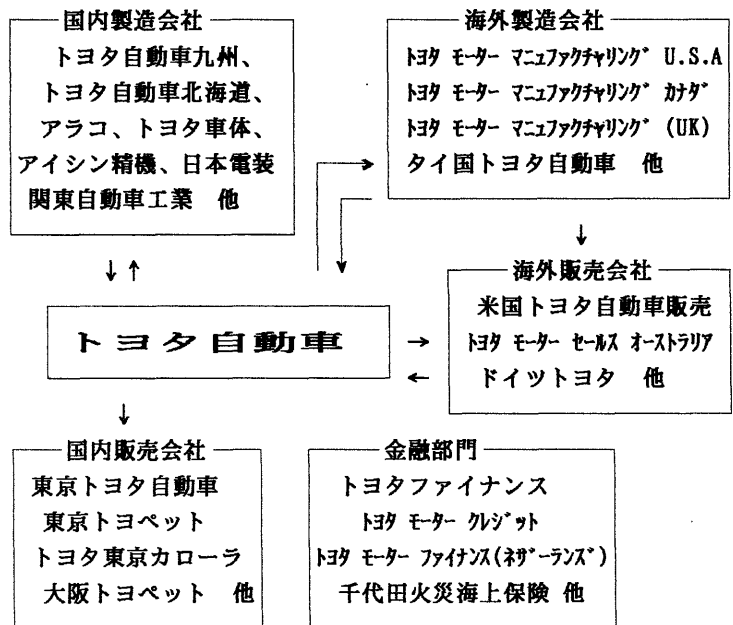
ここではケーススタディとしてトヨタ自動車の企業集団を分析する。まず海外を含むトヨタグループの構成を見て、トヨタ自動車本体（以下本体）と子会社・関連会社（以下子会社）との役割分担を明らかにし、その上で有価証券報告書のデータをもとにトヨタ自動車の財務分析を行う。また過去の共同研究で自動車業界の財務分析が行われているので他社との比較など詳しい分析はそちらを参照していただきたい。

II トヨタグループの構成

1 グループ内企業の分類

トヨタ自動車を中心とする企業集団は子会社197社、関連会社142社（1995年度決算時点）で構成されている。子会社は事業内容でまず製造と販売の2部門に分類され、さらに最近のグローバル化をうけて海外の子会社も増加してきている。またこれらとは別に製品の販売金融等を行う金融子会社がある。

図表 2-1 トヨタの主なグループ内企業



（出所）『有価証券報告書』より作成。

2 各部門の子会社の特色

（1）国内製造子会社

国内の自動車生産はほぼ本体で行われており、子会社では自動車の部品や車体を主に製造している。その多くは愛知県に集中しており、カンバン方式による在庫管理、厳しい品質管理、原価企画（第4章で詳述）による開発段階からのコスト管理などで本体との緊密な協力関係をとっており、トヨタ生産方式の中枢を担っている。

(2) 国内販売子会社

いわゆるディーラーが含まれ生産された自動車はこの販売子会社を通じて消費者のもとへ届く。生産設備を持たない場合が多いので個々の規模は小さく、資金的には本体に依存している場合が多い。以前はほとんどが非連結子会社であったが、1995年度決算から一部の例外を除いて連結に加えられることになった。

(3) 海外製造子会社

完成車の輸出が制限される地域では、販売量を確保するために現地生産化が進んでいる。同じ現地生産でも技術力の高い欧米諸国と発展途上のアジア諸国では様子が異なっており、アジアでは現在KD生産が主流となっている。また現地子会社同士の相互部品供給の計画が進みつつある。

(4) 海外販売子会社

ある程度の地盤を確保したら、海外においても国内と同じく子会社を通じてディーラー網を整備していくことになる。ただし現地生産を行っている地域では製造子会社の下の子会社であることが多く、規模も小さい場合が多い。

(5) 金融子会社

国内ではトヨタファイナンスが、海外ではトヨタモータークレジット等が販売金融を行っている。またトヨタモーターファイナンス（ネザーランズ）は海外関係会社に対する融資を行っている。

III B/S、P/Lの鳥瞰分析

1 単独決算の分析

まずは単独決算によるB/S、P/Lを見ていく。トヨタ自動車のB/Sの特徴として①当座資産の額が大きく資金が潤沢である②棚卸資産の比率が非常に小さい③自己資本比率が高く負債に依存しない資金調達を行っている④自己資本の大部分をその他の剰余金が占め資本金の割合はかなり低い、などの点が挙げられる。②は「カンバン方式」、③は「無借金経営」としてそれぞれ有名である。また④は企業活動による利益が蓄積されていることを意味し、これが①の豊富な資金の源泉となっている。

次にここ10年における変化を見ると最初の5年は量的な拡大の時期、後の5年は質的な変化の時期と言える。1990年までの5年はB/S合計が趨勢比で169まで拡大し、利益による資本蓄積だけでなく、社債の発行による資金調達も行われた。それに対しその後の5年間ではその他の剰余金の積み増し以外の固定負債や資本金の増加といった新たな資金調達行動は見られず、B/S合計はほぼ横ばいにとどまっ

ている。資産を見ると当座資産の構成比が減少しており、余裕のある資金を新たな投資に回したようである。しかし有形固定資産は1992年以降むしろ減少しており、景気の低迷もあって設備投資を手控えているようである。その一方で投資・その他の資産の構成比が増加しており、グループ経営の強化を目指しているのがわかる。

P/Lについて見ると、B/S合計の伸びほど売上高が伸びてないのがわかる。また売上原価率は以前にくらべここ数年はかなり高い水準となっていて、収益性が悪化している。また1994年度決算ではついに減収となっており、設備投資が抑えられているのもこうした背景がありそうである。

2 連単比率の分析

まずB/S合計だが、最近伸びが緩やかになったものの連単比率は増加を続けており、グループのすそ野が広がっているのがわかる。個別の勘定科目で見ると当座資産の連単比率は低く、グループで内部留保した余剰資金のほとんどは本体に集まっているのがわかる。棚卸資産は最近本体の方は圧縮の傾向であるが、グループでは年度によって増減があり、今後の変化に注意する必要があるようである(*1)。その他の流動資産は異常に高い連単比率が出ているが、これはトヨタファイナンスが連結に加えられた影響で大量の譲受月賦手形・債権が連結財務諸表の借方に発生したためである(*2)。有形固定資産は1992年以降連単比率が急増している。これは本体での設備投資が控えられた一方で海外を含む子会社での生産が拡大してきたことが原因と思われる。この流れは強まっており景気が回復し増産体制を敷く場合でも、本体にのみに設備投資するといったことは今後起こりにくいと思われる。投資・その他の資産は連単比率が100%近くまで下がっており、グループの投資のほとんどを本体が行っているのがわかる。貸方に移ると負債の連単比率がかなり高い水準にあるのがわかる。流動負債は子会社部分のかなりの部分を短期借入金で占めており不安材料となっている。固定負債も本体が1990年以降一定なのに対し、グループでは1993年まで増加が続いてきた。これに対し資本は連単比率が低く子会社部分の金額も1990年以降横ばいである。1994年度で大まかに計算すると子会社部分は自己資本約20%、固定負債30%強、短期借入金15%弱、残りがその他の流動負債で(*3)本体と比較して財務基盤がかなり弱いのがわかる。

P/Lを見てみると売上高の連単比率が一定であるのに対し、営業利益は本体の業績が悪化していることもあって、連単比率がかなり上がっており子会社の収益性の良さがわかる。しかし経常利益になると売上高の水準まで連単比率が下がっている。これはおそらく子会社部分が金融収支で赤字を出しているのではないかと思われる(*4)。

- (※1)販売会社のほとんどは従来非連結扱いだったので在庫品の流れは外部から把握できなかったが、1995年度決算で連結に含まれるようになってきている。
- (※2)割賦金融業務を行うトヨタファイナンスが新たに設立され、その年度（1989年度）に連結に含まれることになった。そのため業務を移管した1989年2月以降は本体では最終需要者に対する債権は発生していない。譲受月賦債権の残高は1990年度は本体76,099百万円、連結1,262,253百万円、1994年度は連結1,172,539百万円となっている。
- (※3)子会社部分＝連結決算－単独決算で算出できる。これにより有価証券報告書のデータから算出した金額はB／S合計約34700億円、自己資本約6900億円、固定負債約11200億円、短期借入金約4600億円となっている。
- (※4)子会社部分の営業利益が約600億円、経常利益が約225億円となるので約375億円の営業外損失が発生していると思われる。

図表 2-2 トヨタ自動車の子会社・関連会社とその連結の状況の推移

	子会社 合計	うち 連結子会社	関連会社 合計	うち 持分法適用	新たに連結に加えられた主な 子会社・関連会社
1989年 6月	129	25 (19)	112	9 (0)	トヨタファイナンス、トヨタ モーター ファイナンス(初ラウンド)、 トヨタ モーター マニュファクチャリング カナダ
1990年 6月	173	30 (24)	123	9 (0)	
1991年 6月	191	37 (31)	125	9 (0)	
1992年 6月	179	43 (35)	131	9 (0)	トヨタ自動車九州、トヨタ自動車北海道、 トヨタ モーター マニュファクチャリング (UK)
1993年 6月	182	45 (37)	137	9 (0)	
1994年 6月	196	45 (37)	139	11 (0)	アイシン・エイ・ダブリュ、 千代田火災
1995年 3月	197	194 (85)	142	21 (1)	一部の例外を除く全子会社 ニュー イライト モーター マニュファクチャリング

かつこ内は海外の子会社・関連会社。
(出所)『有価証券報告書』より作成。

IV まとめ

トヨタ自動車のグループの構成や最近の動きについて分析を行ってきたが、同じグループ内でも分業の枠組みが確立している国内と新しいシステムを模索中の海外ではかなり差があるようである。また同じ海外進出にしても販売部門と製造部門とでは持つ意味が大きく異なっている。特に製造部門では、どこの国で、どの程度の量を生産するのか、生産方式はどうするか、親会社と子会社もしくは子会社同士の分業はどうするのか、などの問題点を解決し、国内並もしくはそれ以上のコスト管理をしなければ、現地生産のメリットは薄れてしまうだろう。

またトヨタの体質変化が様々な所に現れてきたようである。最近では以前のような高収益力はトヨタ本体にはなく、子会社が営業利益率で上回っている。その一方で子会社の財務体質は本体と対照的にあまり良いとは言えず、営業外収支で足を引っ張っている。子会社がフローで稼ぎ、本体がストックに蓄えるという図式が見えてくる。

今後トヨタが望む望まないに関わらず、生産部門が外部へ移転する動きが強まるであろう。このような遠心力の中、ピック3の轍を踏まないためにも、メーカーとしてモノ作りに対する執着心を持ち続けられるかどうか、今トヨタは問われている。

図表 2-3 トヨタ自動車の連単比率

決算年度	1985年		1990年		1990年		1992年		1993年		1994年	
(上段) 単独決算	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
(下段) 連結決算												
B/S合計	3539571		5968431		6081937		6264041		6107222		6181707	
	4279218	121%	8431095	141%	8988147	148%	9582707	153%	9414417	154%	9657638	156%
当座資産	1629519		2799335		2312185		2582320		2151926		2405566	
	1892195	116%	3298408	118%	2819724	122%	3085025	119%	2530547	118%	2751289	114%
棚卸資産	161975		176405		220543		242732		223677		212068	
	307084	190%	337984	192%	404662	183%	421867	174%	391185	175%	399242	188%
その他の流動資産	159741		195418		136850		88063		102774		94949	
	230536	144%	1530794	783%	1625005	1187%	1673495	1900%	1608019	1565%	1547345	1630%
有形固定資産	768293		1165586		1443118		1481413		1413256		1309904	
	888094	116%	1553244	133%	1985353	138%	2476104	167%	2563747	181%	2632988	201%
投資・その他の資産	820036		1631680		1969234		1869510		2215587		2159214	
	949246	116%	1708414	105%	2144174	109%	1899264	102%	2244874	101%	2238467	104%
流動負債	1132577		1526583		1355740		1586580		1161038		1191165	
	1439787	127%	2691259	176%	2625877	194%	2980864	188%	2592596	223%	2822522	237%
固定負債	164053		862891		860810		670661		854284		856454	
	184203	112%	1486831	172%	1764681	205%	1859195	277%	2032778	238%	1977328	231%
資本合計	2242940		3578956		3865385		4006800		4091899		4134088	
	2638455	118%	4235868	118%	4577945	118%	4718885	118%	4762546	116%	4829754	117%
売上高	6064420		7998050		8564040		8940898		9030857		8154750	
	6770250	112%	9192838	115%	9855132	115%	10163376	114%	10210749	113%	9362732	115%
営業利益	505891		538677		338787		124864		103629		76780	
	700776	139%	642994	119%	499859	148%	218511	175%	181897	176%	136226	177%
経常利益	648009		733803		574318		375862		286448		214034	
	831561	128%	837809	114%	709544	124%	427855	114%	322208	112%	236531	111%

(出所)『有価証券報告書』より作成。

図表2-4 トヨタ自動車のB/S、P/L

決算年月	1985年6月	1990年6月	1991年6月	1992年6月	1993年6月	1994年6月
	金額	金額	金額	金額	金額	金額
流動資産合計	1951241	3171164	2669583	2913118	2178379	2712589
当座資産合計	1629519	2799335	2312185	2582320	2151926	2405566
棚卸資産合計	161975	176405	220543	242732	223677	212068
その他の流動資産	159741	195418	136850	88063	102774	94949
固定資産合計	1588329	2797267	3412353	3350923	3628843	3469118
有形固定資産合計	768293	1165586	1443118	1481413	1413256	1309904
投資・その他の資産合計	820036	1631680	1969234	1869510	2215587	2159214
資産合計	3539571	5968431	6081937	6264041	6107222	6181707
流動負債合計	1132577	1528583	1355740	1586580	1161038	1191165
固定負債合計	164053	862891	860810	670661	854284	856454
負債合計	1296631	2389474	2216551	2257241	2015323	2047619
資本金	126950	246782	255971	280161	260512	261799
資本準備金	149809	263177	272359	276542	276894	278178
利益準備金	31737	49561	63597	65035	65126	65212
その他の剰余金合計	1934442	3019435	3273458	3405060	3489365	3528896
資本合計	2242940	3578956	3865385	4006800	4091899	4134088
資本負債合計	3539571	5968431	6081937	6264041	6107222	6181707
売上高・営業収益	6064420	7998050	8564040	8940898	9030857	8154750
売上原価・営業原価	4958433	6770494	7527918	8100158	8265116	7429223
売上総利益	1105986	1227555	1036122	840740	765740	725526
販売費・一般管理費	600095	688878	697335	715875	662111	648746
営業利益	505891	538677	338787	124864	103629	76780
営業外収益合計	78343	280667	329636	323769	253859	209595
営業外費用合計	36224	85541	94105	72771	71040	72341
経常利益	648009	733803	574318	375862	286448	214034
税引後当期利益	308309	360803	329618	200862	155548	110734

(出所)『有価証券報告書』より作成。

第3章 アジアの自動車産業の現状

I アジアの自動車産業の現状と展望

ここでは、日本企業にとって安い原材料、労働コストを背景とした輸出生産基地としての、そして、1995年の自動車需要が500万台を超える（日本を除く）、成長市場でもあるアジア諸国について幾つかの国、地域をとりあげてその工業化の程度、あるいはその特徴を、自動車産業を中心として明らかにしてみたい。さらに、トヨタを中心にその進出状況にも迫ってみたい。

1 N I E S (韓国、台湾)

N I E S は1970年代以降急速な工業化と高成長を遂げた途上国、地域の一群で、アジアでは韓国、台湾、香港、シンガポールが含まれる。この中の韓国、台湾では1950、60年代に自動車産業がおこり、先進国メーカーと技術提携、資本提携をしながら、今日に至っている。特に韓国では、自動車産業は重化学工業を国家的戦略産業に位置づけ、政府の保護、育成を受け発展している。具体的には、現代、大宇が乗用車を、起亜が商用車を生産する3社体制となっているが、それ以外にも自動車メーカーは数社がある。このうち、現代とは三菱グループ、起亜とはマツダがそれぞれ提携している。また、1981年の「第5次経済社会発展5カ年計画」の中の「自動車産業合理化措置」では1986年までに100万台を生産し、50万台を輸出する計画を打ち出したが、目標の達成は1988年にまでずれ込んだ。しかし、1990年には、ウォン高やアメリカ需要の不振などから対米輸出が落ち込み、それ以降35万台あまりで推移している。今後はアメリカ以外の輸販売ルートの開拓が課題であろう。これと連動して、政府も国際競争力獲得を目的として、従来の保護政策から自由化政策を打ち出し、1987年に生産車種規制の撤廃に始まり、完成車輸入規制の撤廃、関税率の段階的引き下げが行われ、1996年以降には現在では禁止されている日本車を含む輸入規制の緩和が実施される見通しである。さらに、韓国自動車メーカーは国産エンジンの完成にまで至り技術面でも自主独立化が進み、現在では、日本に次ぐアジア第2位の自動車産業国に成長しており、日本自動車メーカーの強力なライバルになりつつある。今後は、価格面の優位性だけでなく品質面でも信頼を得ることができれば、日本自動車メーカーにとってさらに強力なライバルになるであろう。

続いて台湾についてであるが、自動車メーカーとしては、フォード、マツダ系の福特六和汽車、日産自動車系の裕隆汽車、日野自工、トヨタ系の国瑞汽車など8社が中心となっている。台湾でも、韓国同様、自動車産業は政府により保護さ

れていたが、1985年に国際競争力の強化を目的として、自由化、競争原理を導入した「新自動車工業発展法案」を打ち出した。具体的には、乗用車輸入関税を65%から30%に引き下げる。国産化率規制を70%から30%へ段階的な緩和を行う。外資導入と海外技術移転を奨励する。以上の3点がポイントである。さらに、従来は禁止されていた日本車の輸入に関しても1986年に欧米生産車に限り解禁された。続いて、1994年には、台湾製自動車部品の購入を条件に3000CC以上に限り輸入を認めた。これらの動きを受けて、1995年にはトヨタがアメリカ製日本車を5万台輸出する予定である。台湾の乗用車市場での輸入車のシェアは1989年以降40%前後とかなり高く、そのうえ、国民1人当たりのG N Pが先進国に近い6,000ドルの水準でありながら自動車普及率は10人に1台と将来的に有望な市場である。したがって、輸入車関税の動向によるが、今後、各国自動車メーカーの競争が激化すると思われる。それにともない、国産メーカーでもこれら海外の提携メーカーからの完成車輸入との調整を行いながら設備投資やモデル数の増強を進めて行くと思われる。

2 A S E A N諸国(タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン)

現在著しい経済成長で世界的に注目のA S E A N諸国であるが、その中では各国それぞれ異なった進捗で成長している。A S E A N諸国のうち、唯一N I E Sに含まれるシンガポールは東南アジアでは早くから政治的に安定しており、外資が殺到し1980年初頭までに高い成長率を記録した。1985年以降自由貿易区、工業団地を整備したタイ、マレーシアでは日本企業の投資が増大し、高成長を遂げている。これらの国に比べて、インドネシア、フィリピンなどでは工業化が遅れていたが、1980年代後半から海外からの投資が進みつつある。さらに、1995年7月にA S E A Nに加盟したばかりのベトナムが政治的に安定し、ドイモイ政策を進め、経済発展が見込めそうである。そこで各国ともベトナムに対して投資を進める動きが活発になりつつあり今後が注目される。これらの進行の程度は、海外企業にとって安い労働力とともに進出先の政治的安定度、インフラの整備の具合に大きく左右されると思われる。自動車産業については、各国ともに国内工業化の重要な産業と位置付けられており、先進国の自動車メーカーとの資本、技術提携を積極的に進める一方で、国内産業育成の観点から完成車輸入を禁止的な高率の関税をかけたり、部品の国産化率を高める政策をとっている。さらに、多く国で「国民車構想」をもっておりマレーシアの「サガ」などが有名である。また、日本の自動車メーカーにとっても生産拠点の海外分散化を可能にするとともに、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンの4カ国の自動車需要は2000年には

年間190万台と1994年実績のほぼ2倍に拡大されると言われる今後の市場の成長が望める極めて魅力的な地域である。さらにこの地域では、ASEAN域内経済協力のための産業補完計画の一環として「BBCスキーム」という名称で1988年にASEAN閣僚会議で認められており、各社とも各国にまたがる部品の相互補完体制を築くべく積極的な投資を進めている。

トヨタについてみると、1962年にタイで現地生産を始めて以来、マレーシア、インドネシア、フィリピンに自動車生産拠点を設け、各国の自動車国産化政策に協力し自動車の組立を行ってきた。そして、「BBCスキーム」によりエンジン、トランスミッションなど機能部品の生産についてASEAN域内の相互補完計画を打ち出した。部品メーカーのこの地域への進出とともに、この計画が進行すれば、コスト面でも優位にたち、かつ、効率的な部品供給ネットワークが完成し、2000年に22万台生産というトヨタの「アジアカー」計画も現実味を帯びてくるものと思われる。

3 インド

続いて、インドの自動車産業についてみる。近年、自由化政策を打ち出し自動車産業の近代化が進みつつあり、また、これからの自動車需要の望める成長市場であるが、同国での自動車産業の興りは古く、1930年代に、GM、フォードがCKD組立を開始したことに始まる。1940年代になるとヒンドスタン、プレミアなど民族系資本による自動車メーカーが設立された。第2次世界大戦後、政府の保護政策（国産化規制、外貨規制、完成車輸入禁止）のために、GM、フォードは撤退した。その後1960年代には、乗用車は、ヒンドスタン、プレミア、商用車は、タタ、マヒンドラが生産する寡占構造ができ上がり、主要部品100%自給、自動車一貫生産体制が整ったが、技術水準、品質管理面で世界の趨勢から取り残された。1980年代になると政府は保護政策を変更し、自動車産業の近代化を目指した。具体的には、部品輸入規制の緩和、外国メーカーの投資認可など、自由化策を進め、さらに、1982年に政府とスズキとの合弁会社「マルチ・ウドヨク」を設立し、低価格、高品質の国民車「マルチ」を生産し市場に受け入れられた。また、近年、近隣諸国、欧州（ハンガリー、フランス）に輸出も行われている。1989年末のインドの自動車保有台数は約315万台と多いが旧式のものが依然多く、普及率も約250人に1台とまだ低く、市場の成長が見込めることから先進国メーカーのインド進出は活発に進められるものと思われる。トヨタに関しては、1983年にDCMトヨタを設立し、インドでの拠点を築いた。しかし、インド市場には、先進国メーカーと提携した既存の民族系資本、及び、国民車構想を目的と

した「マルチ・ウドヨク」などが存在し、DCMトヨタは1990年の生産台数4,483台で、シェアは1%台と低い。さらに、韓国の大宇グループがDCMトヨタの経営権を握り、トヨタのインド進出は停滞した状態にある。

4 中国

最後に、インド以上にこれから市場が大きく成長すると思われる中国（中華人民共和国）についてみる。12億人以上の人口を抱える大国であり、「2002年に年産350万台」と言われるほどの成長市場として認められており、各社とも進出を伺っている。その中国での自動車産業は、1956年に旧ソ連の技術援助により長春第一汽車が設立されたことに始まる。その後、今日まで政府は、自動車産業を産業政策の柱に据え、特に乗用車分野で外資参入を規制する保護政策をとり、1978年の対外「解放」宣言まで極端な「自力更生」路線を堅持し、外国の先端技術を導入してこなかったため、技術面で劣る。また、工場の規模にかかわらず、部品の製造から最終組立てまですべてをそろえている場合が多く、内製率は60%から70%であり、自動車産業のもつスケール・メリットを生かすことができておらず、労働生産性は日本の5分の1から10分の1程度しかない。ここで、中国の自動車関連メーカーは約2,600社あり、その中で主要メーカーは10社ほどある。そこで中小企業を統合し生産効率を向上するという乗用車発展計画である「三大三小プロジェクト」が1991年に打ち出された。この計画では、長春第一、湖北第二、上海の三大乗用車工場で年産55万台、北京、天津汽車、広州の三小乗用車工場で年産15万台の合計70万台の乗用車生産を目指すというものである。さらに、中国政府は1994年7月に公表した新自動車政策で、量産規模や国産化率などの一定条件を満たせば、1996年以降に新規参入を認める方針を打ち出した。現在、中国での乗用車合弁プロジェクトはフォルクスワーゲンを中心とした欧州勢がほとんどを占めており、この新政策を受けて日米メーカーの進出が本格化するものと思われる。実際に、GMとフォード、トヨタは、上海汽車でのエンジン合弁事業で競合し、GMがそのパートナーとして確定している。また、トヨタは天津汽車、本田は東風汽車、三菱自工はマレーシア政府を交えて旧軍需産業との合弁認可獲得を目指している。このように、水面下での交渉は一層、激しさを増している。これも12億人の人口とともに、沿岸部を中心に経済成長の著しい中国の自動車市場の潜在能力を各社ともに注目している証といえる。

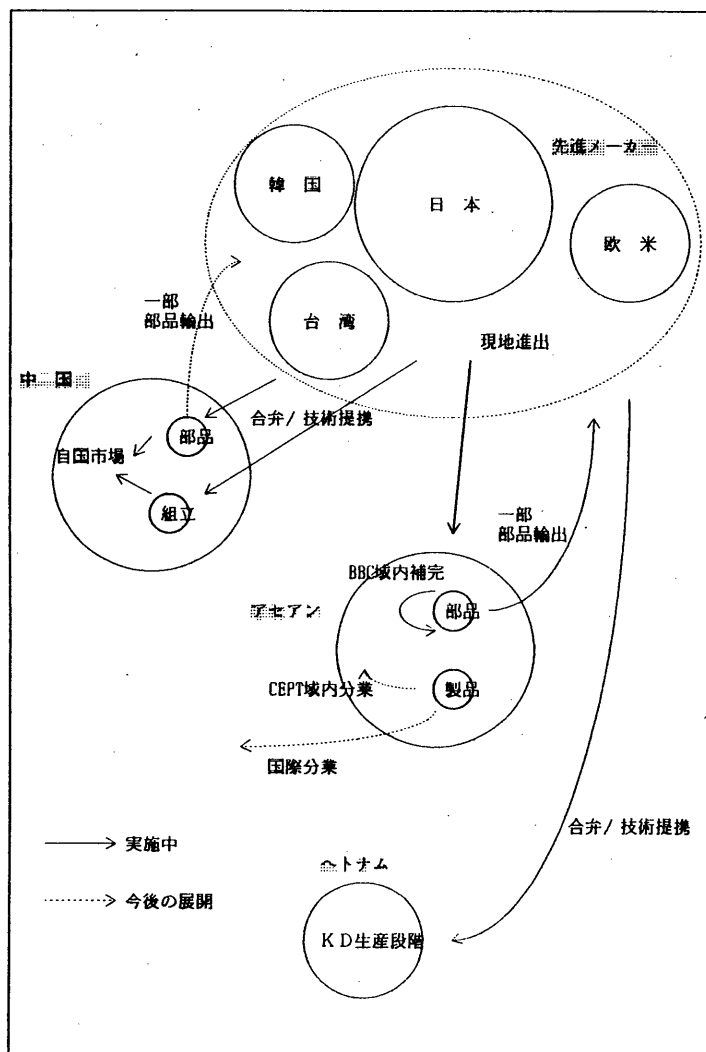
図表 3-1 各国の自動車生産台数 (ただし、1997年、2002年については予想。百台未満は切り捨て)

(単位：百台)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1997	2002
韓国	3,781	6,015	9,797	10,836	11,294	13,216	14,978	17,296	25,150	38,000
台湾	—	1,732	2,241	2,808	3,829	3,515	3,970	—	9,500	15,500
タイ	817	821	981	1,570	1,633	3,048	2,728	3,246	6,000	10,250
マレーシア	1,054	618	491	979	1,349	2,052	2,323	1,714	3,050	4,400
インドネシア	1,394	1,624	1,596	1,585	1,743	2,714	2,547	1,722	2,500	3,750
フィリピン	57	57	112	253	523	580	460	650	1,300	2,000
ASEAN 4 国計	3,324	3,122	3,181	4,388	5,248	8,395	8,057	7,332	12,850	20,400
インド	2,305	2,388	2,877	3,123	3,371	3,641	3,550	3,201	—	—
中国	4,433	3,727	4,725	6,469	5,869	5,092	7,088	10,667	22,500	35,000
日本										
日本国内分	122,710	122,598	122,491	126,998	130,257	134,867	132,454	124,992		
アジア分(中国を除く)	7,090	7,220	8,240	9,510	11,070	13,500	14,530	13,050		
北米	3,610	6,180	7,510	9,400	13,610	17,410	18,540	19,830		
欧州	820	930	1,250	2,360	2,620	2,770	3,120	3,940		
中南米	1,110	1,170	1,320	1,580	1,560	1,760	1,940	2,270		
その他	1,820	1,840	1,650	1,840	1,900	1,940	2,060	1,760		
合計	14,250	17,340	19,970	24,890	30,760	37,380	40,190	40,850		

(出所) 『自動車年鑑』平成六年版、『自動車産業ハンドブック』各年度版、
『海外の自動車産業 市場及び政策の現状と展望—中国、ベトナム、アセアンの自動車産業、市場の動向—』1994年4月、
『日本自動車産業のアジア、豪州進出、実態調査』より作成。

図表 3-2 相互依存関係を深めるアジア自動車産業



(出所) 『海外の自動車産業 市場及び政策の現状と展望—中国、ベトナム、アセアンの自動車産業、市場の動向—』1994年4月、239ページより抜粋。

A S E A N 4 カ国中、タイ、インドネシア、マレーシアは海外からの直接投資や輸出の増加をテコに6～10%の高い経済成長を続けており1990年代後半も工業化の進展や輸出増加により6～7%の高い成長が見込まれている。またフィリピンも成長制約となっていた電力供給の改善や財政赤字の縮小などが期待されており、外資導入も活発することから5%台の経済成長が見込まれている。

21世紀には輸出にくわえ、内需拡大による成長パターンの転換が想定されており各国とも引き続き6～7%の成長が見込まれている。各国の経済成長は所得上昇に伴う自動車購買可能層を増加させると同時に、経済活動活発化による輸送需要の増加をもたらし、自動車普及の進展を促進する。A S E A N 各国ではモータリゼーションをむかえつつあるタイを中心に普及の拡大が見込まれており、2005年にはA S E A N 各国の保有台数は2,200万台、新車需要台数は170万台に達する見通しがされている。

このような成長著しい東南アジアに日本の各メーカーが国内の既存モデルをもとに現地での部品調達率を高めた大衆向け小型自動車の投入を計画しており、これを特に「アジアカー」と呼んでいる。現在A S E A N 諸国において域内での部品の国際分業生産が進行している。この構想は例えばタイで商用車のボディーパネル、マレーシアでステアリング、フィリピンでトランスミッションというように部品をそれぞれの国に割り当てて分業生産し、各国それぞれで国産化を行う非行率を、地域内国際分業でカバーするというものである。

トヨタや日産、三菱自動車工業はA S E A N の自動車部品相互補完協定(B B C)を活用している。B B C 構想の概要は以下のようなものである。

(1) 承認年次	1988年ASEAN 6 カ国経済閣僚会議にて承認。
(2) 認可機関	SEOM (通産次官会議)。
(3) 認可条件	・部品の国産化率が50パーセント以上(FOBベース)。 ・2 カ国以上の参加による計画であること。
(4) 取得権益	・国産部品として認定。・関税の50パーセント以上が減免。 ・フォーマルベースでの部品調達先の選択が可能。

(出所 1993年度 海外の自動車、市場及び政策の現状と展望)

トヨタのASEANでの完成車生産は長い間必要な部品を基本的に全て日本から輸出し、現地で全て組み立てるノックダウン方式だった。しかし1990年代に入りエンジンに続きトランスミッション、ステアリングギアの現地生産を始め、基幹部品生産の現地化推進とASEAN域内での生産を急ピッチで展開している。ASEAN拠点間や日本との部品・部品材料の貿易はシンガポールの「トヨタ・モーター・マネジメント・サービス・シンガポール（TMS）」が1990年から仲介している。TMSの年間取扱高は92年までは10億円程度であったが、1993年には90億円、1994年には160億円と急増している。

```

graph TD
    SG[シンガポール (域内取引統括)]
    MY[マレーシア]
    ID[インドネシア]
    PH[フィリピン]
    TH[タイ]

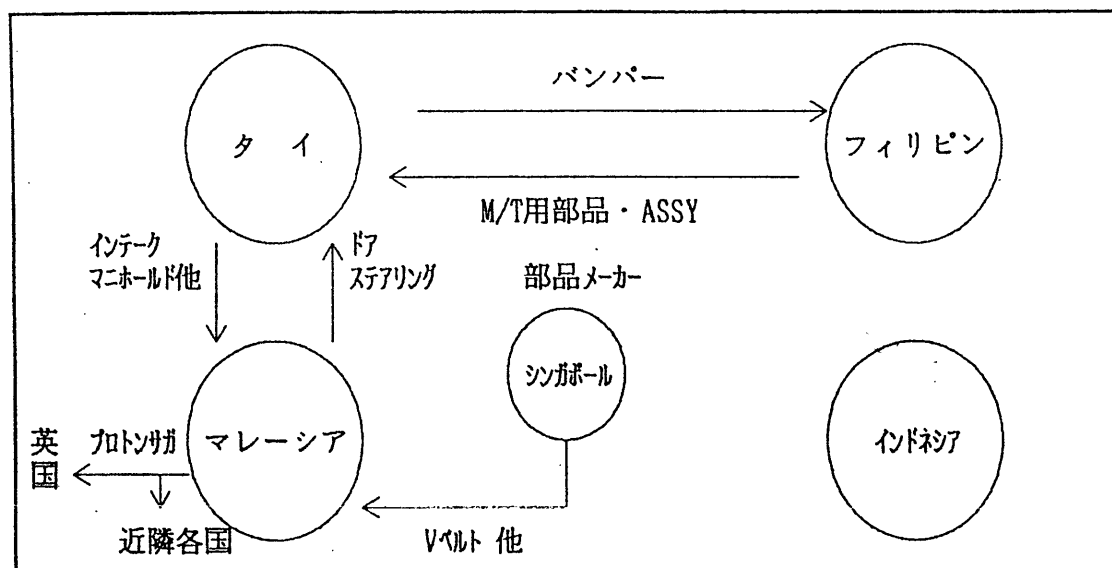
    SG -- "ステアリングギア" --> MY
    MY -- "ステアリングギア他" --> SG
    SG -- "ガリン エンジン" --> ID
    ID -- "ガリン エンジン" --> SG
    SG -- "トランスミッション" --> PH
    PH -- "トランスミッション" --> SG
    SG -- "トランスミッション" --> TH
    TH -- "トランスミッション" --> SG
    MY -- "ステアリングギア" --> ID
    ID -- "ステアリングギア他" --> MY
    PH -- "トランスミッション" --> MY
    MY -- "トランスミッション" --> PH
    PH -- "トランスミッション" --> TH
    TH -- "トランスミッション" --> PH
    
```

— 85 —

トヨタでは1997年から、小型乗用車ターセルをもとにした乗用車をタイ、インドネシア、フィリピンで生産する。タイでは来春から第2工場が操業を始めインドネシアでは新たな工場用地を手当するなど生産準備を着々と整えてきている。トヨタは既に、インドネシア、フィリピンなどで、アジア向けの多目的商用車の本格生産で先行し、1994年は8万9千台を生産している。

また、三菱自工も以下に示すようにA S E A N域内において部品の相互補完体制を構築している。

三菱自工のA S E A N域内部品相互補完体制の例



(出所 1993年度 海外の自動車産業、市場及び政策の現状と展望)

第4章 原価企画

I 理論的にみた原価企画

1 原価企画の生成とその背景

原価企画とは、製品の企画、開発、設計などの段階において、原価目標を設定し、これを達成する活動であると定義される。この原価企画は日本で生み出された原価管理の一手法であり、現在では加工組立型産業を中心として多くの企業にとりいれられている。ここでは、このような原価企画を生み出すに至った背景、すなわち近年の企業を取り巻く環境の変化について述べていく。

まず、消費者ニーズの多様化が挙げられる。大量消費大量生産の時代においては、企業は標準製品を大量に生産すれば商品はそれだけで売れた。しかし現在では、消費者は年齢、嗜好、購買力などさまざまな条件を満たすように、また他の人との差別化を図れるようになど、商品に対する選択の目を厳しくしている。企業もそれに対応して多品種少量生産を行うようになった。次に、FA化の進展が挙げられる。産業用ロボットやNC工作機械などが著しく発展し、工場の様子は大きく変化した。大量の直接工が削減され、作業は機械に任せて人間は機械の管理をするだけという工場もある。それに伴い、実際の生産の局面で生産能率を管理することに重点を置く、標準原価計算などの従来の原価管理は相対的に役割が低下した。さらに、製品ライフサイクルの短縮化も挙げられる。これにより製品の開発、企画、設計段階での原価管理の重要性が一段と高まった。

このように企業環境が変化するに従って、従来の原価管理とは全く異なる視点に立った原価企画が生み出されたのである。その起源としては、トヨタで始まったというように学会の認識は共通している。しかし、その成立の時期については諸説がある。その一例を挙げると、1959年のパブリカの開発段階から始まったとする説がある。このときに目標販売価格の設定、目標原価の設定、原価提言目標の割付という原価企画の基本的枠組みができていた。しかし原価企画という用語が使われるようになったのはさらに後のことである。

2 原価企画の目的と特徴

原価企画は理論よりも実務が先行しており、そのためか企業によってあるいは時代によってさまざまな目的を持っていて一様ではない。例えばある工場にとっての目的は現状の標準原価を引き下げることであり、他の工場にとっての目的は高能率向上を実現することであったりする。また、原価企画の導入当初の主目的

は原価を低減することや品質を重視することであったのが、現在では新製品をタイムリーに導入することや顧客のニーズにあった製品を開発することへと変化している。

次に、原価企画の特徴として、以下のことが挙げられる。まず第一に、従来の原価管理手法である標準原価計算が製品の生産過程で適用されたのに対し、主として企画、設計段階で適用される。第二に、原価企画は原価統制の手段ではなく原価計画、原価低減の手段である。第三に装置産業のような反復的生产よりも加工組立産業のような多品種少量生産に適合している。第四に会計的性格よりも経営工学的性格が強く、また、バリューエンジニアリング（以下V E）、T Q C、カンバン方式などの日本的な管理工学的手法が併用される。第五に会計部門を中心として販売、技術、生産部門などの協力が必要である。

3 原価企画のプロセス

原価企画活動は大きく分けて、目標とするコストを算定、推定するプロセスと目標コストを達成する諸活動から構成されている。

まず、目標コストの算定方法には積み上げ法、控除法といった代表的な方法がある。積み上げ法は現行製品のコストを出発点として、新規に追加される機能実現に必要なコストを追加し、取り除かれる機能のコストと排除できるコストドライバーに関わるコストを控除して目標コストを算定する。一方控除法は、

目標原価＝希望販売価格－目標利益

という算式により目標コストを算定する。このように目標コストが算定されると次にそれをさまざまな観点から細分化する。製品別、機能別、部門別、構造別、原価要素別などに分解することによって目標コストの達成責任単位に具体的な目標数値を与えるのである。

目標コストを達成するための代表的な手法としてはV E、デザインレビュー、会計的方法などがある。V Eとは、最低のライフサイクルコストで必要な機能を確実に達成するため、製品やサービスの機能的分析に注ぐ組織的努力と定義される。デザインレビューとは、設計の節目節目で市場からの情報をも活用しながら設計をさまざまな局面から分析評価し、製品に関する不良を未然に防止する一連の活動を言う。前者は、既存の製品や部品に目を奪われるとコスト削減のアイディアの発見が困難になることから機能に着目している。後者は信頼性に関する問題が現実が発生した場合には膨大なコスト負担が生じるのでそれを事前に回避するものである。会計的方法とはコストを費目別に詳細に検討したり、あるいは部門への製造間接費や共通費、本社費の配賦のルールを工夫することなどでコ

ストを低減する方法である。

II トヨタにおける原価企画の適用例

トヨタにおいて原価企画は予算管理などさまざまな分野において実施されているが、ここではその一例として新製品開発における場合を挙げる。

自動車メーカーにとって新製品の開発には新車種の開発とモデルチェンジの二つがあるが、ここでは後者の場合を扱う。乗用車のフルモデルチェンジは約4年ごとに行われ、これは新型車の開発プランの提案から始まる。製品企画はチーフエンジニアを中心に作成され、「製品企画機能会議」に提案され、承認される。この製品企画の内容は、車両の仕様、開発費予算、開発日程、販売価格、販売台数などである。

次に、「原価機能会議」において原価企画目標が決定される。ここにおいて目標利益、目標原価が提示されるのだが、その設定方法について簡単に説明する。目標利益 P_A は、販売価格 U_A 、販売台数 Q_A 、売上高利益率 P' とすると、

$$P_A = U_A \times Q_A \times P' \quad (1)$$

として求められる。他方、見積原価が積み上げ方式で計算され、それに基づいて求められる見積利益を p_a とすると、原価企画目標 G は

$$G = P_A - p_a \quad (2)$$

として求められる。この式を書き換えると、

$$P_A = p_a + G \quad (3)$$

となる。つまり、原価企画目標は目標利益に対する見積利益の不足額であり、原価企画によって改善すべき利益額である。ところで、見積利益 p_a 、目標利益 P_A は、見積原価 c_a 、目標原価 C_A とすると

$$p_a = (U_A - c_a) Q_A \quad (4)$$

$$P_A = (U_A - C_A) Q_A \quad (5)$$

と表せる。(2)式に(4)、(5)式を代入すると

$$\begin{aligned} G &= (U_A - C_A) Q_A - (U_A - c_a) Q_A \\ &= (c_a - C_A) Q_A \end{aligned} \quad (6)$$

となる。原価企画活動の目標は G を0にすることである。つまり、見積原価と目標原価の差額を0にすることである。

ここで、トヨタの原価企画活動の特徴の一つとして、原価見積の際に差額原価を用いる点が挙げられる。すなわち、見積の際にすべての費用を最初から積み上げないで、現行モデルとの差額のみを集計するという点にある。このメリットは見積の

手間を省き、精度を高めること、成果を正確に測定することなどにある。この時点では図面もまだなく、見積作業は経理部よりも技術管理部の主導で進められる。

次に原価企画目標を車両の設計を担当する設計各部に分割する。この原価企画目標の配分は、一律に何%減というように機械的に行われるわけではなく、チーフエンジニアの権限で配分する。

原価企画は設計を中心とした活動であるから、新型車の設計が確定し、量産に移行する段階でひとまず完了する。この後、設計各部が配分された目標を達成するためにV E活動に入り、機能と原価の両方の目標を達成すると設計作業は終了し、量産用の正式図面が完成する。原価企画は設計を中心とした活動であるから新型車の設計が確定し、量産に移行する段階でひとまず完了し、生産後1年程度のフォローアップが行われる。

Ⅲ グローバル化と原価企画

1 産業界における原価企画の国際移転の状況

ここでは、原価企画の導入の実態を日本本社と海外子会社のそれぞれの場合について述べる。その際、企業を「研究開発型」と「製造販売型」の2種類に分類する。前者は商品企画、研究開発及び設計機能のうちいずれかの部門（あるいは別会社）が海外にすでにある企業を言い、現地へのローカル化の程度の高い海外進出企業と考えられる。一方後者はこれらのいずれの部門（会社）も海外に持っていない企業を言い、現地へのローカル化の進んでいない企業と考えられる。

まず、日本本社における原価企画については図表4-3-1-1に示すとおりである。これによると、いずれかのレベルで原価企画をすでに導入しているのは研究開発型で91%を占める。一方製造販売型では79.6%であり、原価企画の導入のレベルはやや低い。次に、海外子会社については図表4-3-1-2に示すとおりである。これによると、海外子会社への原価企画の国際移転はかなり遅れていることがわかる。積極的に実施している企業は研究開発型で15.9%、製造販売型で6.9%であり、ある程度実施という企業は研究開発型で60.0%、製造販売型で52.9%である。よって、自動車、電気機械、一般機械などの先進的な企業は別にして、大部分の企業は今後原価企画の国際移転及びその整備をより進めていこうとしている段階にあると言える。

2 原価企画の国際移転上の諸問題

原価企画は日本において生み出された原価管理の方法であり、これが広く世界

の企業に普遍的な方法として広がっていくかどうかは現在原価企画を導入している海外子会社などの結果にかかっている。しかし、現在のところ先進的な企業を除いて海外における実施の段階は低く、今後国際移転のための整備がなされることが待たれる。このような現状をふまえて、原価企画の国際移転上の問題点を挙げていく。

まず第一に、原価企画への理解が現地協力メーカーから得られるかどうかである。原価企画の考え方や手順、意義、必要性などを理解してもらうことはなかなか困難であるし、コストも手間もかかる。しかし、最近ではその重要性が理解され、日系企業だけでなく現地メーカーでも積極的な導入が行われ始めている。

第二に、日本企業の海外子会社が自力で原価企画を行える体制になっているかどうかである。つまり、原価企画活動を現地子会社で行っていくためには原価企画の前提になる商品企画、研究開発、設計活動などを現地で自力で行っていく体制が必要であり、また、V E、価値分析を行い、その結果を評価できる体制も必要である。しかし、実際には研究開発は主として日本で行われており、あるいは研究開発・設計機能を国際移転する途上にある。よって、原価企画を国際移転する段階に至っていない企業が多い。

第三に、組立メーカーと部品メーカーの協力関係が国内と海外で異なる。欧米では組立メーカーと部品メーカーは水平的な関係にあり、価格交渉力などの力関係は対等で横の関係にあるというのが普通である。一方、日本では部品メーカーと組立メーカーの力関係は縦の系列関係にある。よって契約期間を長期化することが可能で、共同で原価低減の努力をすることができ、その成果を分け合うという信頼関係を生むこともできる。

第四に、原価企画を移転するのに必要な人材が十分に確保されているかどうかである。これには技術移転をする側の日本人技術者の不足と、移転される側の現地人技術者の不足とがある。つまり、技術を持ち、かつ語学のできる日本人技術者が少なく、子供の教育問題などもあって海外派遣に条件が多い。また、現地では技術者そのものが不足していたり、いたとしても雇用制度の相違から離職率が高い点などが指摘される。

第五に、現地協力企業の技術水準が日系組立メーカーの要求する水準に十分達しているかどうかである。現実には十分でない。

第六に、現地の部品メーカーの品質、コスト、納期、信頼性が日系の組立メーカーの要求に十分答えられる水準にあるかどうかである。これが最も困難な問題であるとする企業が多い。

第七に、前述のように商品企画、研究開発、設計などの職能の国際移転の段階

にあり、原価企画を移転する水準にまでローカル化がなされているかどうかである。

第八に、現地社会の経済、社会、文化、言語、風土などの相違が原価企画の国際移転に困難をもたらさないかである。これは管理会計システムの国際移転に限らず大きな問題である。

このように解決すべき問題点は多いとはいえ、原価企画の国際移転は徐々に進展しているようである。しかし、その進展には地域格差が見られ、欧米では比較的進んでいてもアジアでの実施は遅れている。その理由は、海外研究開発機関は欧米に集中していて、アジアでは原価企画を実施するような体制にないことであろう。研究開発はコストがかかり、その成果も短期間では現れにくい。よって、海外市場が企業にとって一定の大きさに達し、現地経営に資金的に余裕が出始めた時点からスタートする。そうすると、例えば自動車産業で考えれば、技術水準が低く、急成長は見込めるが 100万台を越える市場は韓国、中国のみというアジアよりも、技術水準が高く、急成長は見込めなくても巨大な市場を持つ欧米の方が研究開発機関の移転先として適している。また、市場の成熟度の違いもある。よってアジアでの原価企画の実施は原価企画の先進的産業とされる自動車産業でさえも日本や欧米よりは遅れがちとなるのである。

3 トヨタにおける原価企画の国際移転の状況

この論文では特にトヨタのアジア戦略を中心としているので、ここでもトヨタがアジアにおいてどのように原価企画を適用しているかについて述べる予定であった。しかし、参考となる有用な資料が得られず、また、トヨタに対して書面で質問状を郵送させていただいたが回答はいただけなかった(*1)。よって、事実の裏付けのない予想に過ぎないのだが、北米などには研究開発の拠点が存在することから見ても、その程度はわからないが何らかの形で原価企画の移転は行われていると思われる。しかし、アジアについて言えば、原価企画が行われているとしても日本や欧米に比べればその実施のレベルは低く、発展段階ではないのだろうか。前述の理由に加えて、比較の対象として適切かどうかはわからないが、例えばジャストインタイム（以下 J I T）は今では国内だけではなく欧米にまで広がり、欧米の自動車産業にまで適用されている。しかし、アジアにおいては優良部品メーカーの不足、国境の壁、輸送の大部分が船便という特有の事情から、いまだしっかりと適用されている段階とは言えない。海外移転の進み方の早かった J I T でさえこのような状況であることから、また、Ⅲ－2 で述べたような理由からこのように予想される。

(※1)『大組織の上(質問が)担当部署の多岐に渡っており、責任ある回答は出来ない』

『今回は、我々が“トヨタの生産管理”という講座を受け持ちましたので、その範囲内での質問には、お答えできますが、その他のことは、基本のご遠慮いただいている』とのお手紙をいただいた。トヨタと、親切にご協力して下さった生産管理論講師の大森正和先生(トヨタ生産調査部)に、この場を借りて感謝の言葉を述べさせていただきます。

IV 総括

この章では、トヨタで起こり産業界において広がりを見せている原価企画について概観し、原価企画の意義や役割、そしてどのように適用されているかを述べた。第5章で後述するが原価企画はもはや単なる管理会計の一手法に止まらず、経営戦略の一環として位置づけられさえする。企業にとって大きな役割を果たしているのは間違いない。確かに海外移転には多くの障害があり、現状では世界的な規模、海外企業グループ全体を含む規模で貢献しているとは言えないだろうが、少なくとも国内では大きな役割をすでに果たしていると言える。そして、このような画期的な管理手法を生み出すことができるということそのこと自体に、グローバル企業として世界的に活躍するトヨタの強みがあるのであろう。

図表4-3-1-1 日本本社の原価企画導入の現状(単位：％)

	積極的に実施	ある程度実施	計画中	予定なし
研究開発型	58.0	33.0	3.4	5.7
製造販売型	39.8	39.8	3.1	17.4
合計	48.4	36.6	3.2	11.8

(出所)井上信一「オーバーラップ型研究開発と原価企画の国際移転-グローバル化した日本企業への実体調査-」『産業経理』第52巻4号、1993年1月、59ページより作成。

図表4-3-1-2 海外子会社の原価企画導入の現状(単位：％)

	積極的に実施	ある程度実施	計画中	予定なし
研究開発型	15.3	60.0	11.8	12.9
製造販売型	6.9	52.9	12.6	27.6
合計	11.1	56.4	12.2	20.4

(出所)井上信一「オーバーラップ型研究開発と原価企画の国際移転-グローバル化した日本企業への実体調査-」『産業経理』第52巻4号、1993年1月、60ページより作成。

第5章 将来展望と課題

I アジアの自動車産業の展望

現在アジア地域は、21世紀初めにかけて、世界経済の中で最も経済発展が見込まれる成長センターであると期待されている。それにより、アジア各国の自動車市場は、経済成長による所得上昇、経済活動の活発化による移動ニーズの拡大等により自動車保有ならびに需要の増加が見込まれる。

このような市場拡大に応えるために、各国は、国際的な自由化の流れの中で自動車産業の育成・発展を図ろうとしている。しかし、素材産業や部品産業など周辺産業の基盤はまだ脆弱であるとともに販売流通網も整備されていないなど、自動車産業の発展のためには、様々な課題がのこっている。このため、各国は、先進国のメーカーの協力を得ることが不可欠となっており、いままでこのような要請に応じてきた日本がより多く協力するようになるとともに、欧米メーカーの進出がより活発になっている。このような中で、各国は、先進国メーカーに市場を提供するとともに資本や技術を導入しており、先進国メーカー主導による、各国にまたがる部品の相互補完体制が進展していくであろう。

・ 新車需要台数の見通し

(単位: 万台)

	1990年	1995年①	2000年	2005年②	②/①
タイ	30 (7)	49 (17)	58 (23)	77 (35)	1.6倍 (2.1)
インドネシア	28 (6)	29 (6)	39 (8)	45 (10)	1.6 (1.7)
マレーシア	19 (12)	22 (15)	27 (19)	34 (24)	1.5 (1.6)
フィリピン	5 (3)	9 (5)	11 (6)	14 (8)	1.6 (1.6)
アジア4カ国計	82 (28)	109 (43)	135 (56)	170 (77)	1.6 (1.8)
中国	54 (6)	154 (42)	243 (96)	346 (176)	2.2 (4.2)
ベトナム	2 (0.4)	4 (0.6)	6 (1.0)	8 (1.7)	2.0 (2.8)
合計	138 (34.4)	267 (85.6)	384 (153.0)	524 (254.7)	2.0 (3.0)

(注) 括弧内は乗用車需要台数

(出所) 『海外の自動車産業、市場及び政策の現状と展望』 231ページより抜粋。

ところで、中国は国の体制が他の国々と違うので少し事情が違う。しかし、対外開放、市場経済化路線が継続されており、高成長が続くことが見込まれる。また、12億人以上の人口のもと、大きな市場に成長すると予測されており、先進国メーカーが注目しており、技術的にも経済的にも成長していくであろう。

これらによって、アジア各国の自動車産業は21世紀にむけて大きく成長していくことが予想される。

II 日本自動車産業の課題

現在日本の自動車メーカーは、アジアへの進出を進めているが、第I節で述べたように、アジアでは様々な現状並びに展望が考察されるため、日本の自動車メーカーにとっても課題が考えられる。

現在日本の自動車メーカーがアジアへ進出を行っている目的の一つに安価な労働力を利用したコストダウンというのが考えられる。しかし、アジア各国の経済成長のもと、賃金が増加することは容易に予測できる。よって、現地生産によって安価な労働力を利用したコストダウンに代わるあらたなコストダウンの方法を考えなければならない。そこで、部品の調達先を日本からだけでなく現地や同じ地域など多様化してコストを削減する努力がなされてきており、体制を整えばより一層進んでいくであろう。また、各メーカーは市場や経済に注目している。

現在アジア各国は、経済成長中の段階であり、市場はまだ狭小である。そのためアジア各国で量産したところで、その国で販売し、利益をあげれるとは言い切れない。そこで、各自動車メーカーは、アジアへ進出するとともにその国の要請に対応し市場の成長に寄与する必要がある。また、アジア各国の市場の中で日本のような過剰品質は不必要であり、必要なのはその国の事情及び目的にあった品質のみであり、各国に合わせた製品を作るべきである。

また、最近日本のみならず、欧米諸国さらには、同じアジア地域の中でも特に発展している韓国や台湾が、アジア諸国へ進出しようとしており、ライバルが増えてきている。そこで日本の各メーカーはより諸国の発展リズムに合わせた協力と連携を図っていくことが重要となるであろう。

ところで、トヨタについてであるが、課題としてはいままで述べてきたとおりである。現在トヨタは、2000年にタイ、フィリピン、インドネシアの三カ国でのアジア向けの専用車「アジアカー」の生産を、設備能力合計の五割強にあたる22万台まで引きあげようと計算している。これによって、現地の傾向に合わせた生産を行うとともに市場での価格競争に対抗するのが目的とされている。また、中国にも進出を望んでおり、現在合併を目指して交渉しており、近い将来には中国の目的に合わせた生産を行

うとともに市場の開拓も行っていくだろう。

Ⅲ 国内市場だけでなく世界市場を見据えた原価企画

グローバルに活動する企業にとって、製品の差別化とコスト優位をめざす競争戦略はより一層の重要性を持つだろう。そして、それを実現するための一つとして、原価企画が挙げられる。

原価企画は、製品の設計、開発段階において行われる。これが有利な点は、新製品開発のための期間は従来より短期化され、市場ニーズをすばやく取り込むことができる。ということは、新製品を投入することで製品の差別化を図り、シェアを拡大したり、新しい顧客を拡大して、市場で優位にたつことができる。また、設計、開発段階において原価の作り込みをすることによって、品質、機能を維持したまま原価を引き下げることができる。ということは、市場においてコスト優位を実現できる。しかし第4章でみたように、部品メーカーとの協力関係が必要なことや、文化的差異などの障壁があって、世界規模で原価企画を実施している企業はそう多くはない。しかし、その地域ごとに特性を持つ製品の製造には、もし実現が可能であれば、大いに役立つに違いない。まさに、原価企画は企業にとって、戦略的意思決定と言えるのである。

Ⅳ まとめ

いままで述べてきたように、アジア各国は大きく経済成長する可能性を持つとともに、それぞれの国は様々な難点をもち、それに対応するためには多くの課題を抱えることになる。また、以前は世界一の技術を誇っていたが、現在では欧米諸国はおろか韓国・台湾に追いついてこられているとともに、製品の低価格化も進められている。そこで、日本の各自動車メーカーはアジア各国に合わせた進出方法や、原価企画や部品調達先の多様化によるコスト削減など様々な変革が進められていくであろう。

おわりに

本論文では、自動車業界のアジア戦略について、トヨタを中心に5章にわたって分析してきた。自動車業界におけるグローバル化というテーマを考えるにあたって、我々のグループは対象をアジア地域に絞ることによって、最も新しく、将来展望のある分析を行なおうとした。

第1章では、日本の自動車メーカーの現状を分析し、問題点とその対応策をあげた。バブル経済崩壊後の深刻な売上の伸び悩みに直面して、各メーカーは様々な対応策を打ち出しているが、より抜本的な改革が必要とされるであろう。また、円高が定着しつつある現状では、海外進出、特にアジアへの進出は目覚ましい。そこで、アジア進出の目的を考察したが、ここでは販売と製造の両面からとらえることにより、有用な考察が行えたと思われる。

第2章では、トヨタグループの財務分析を行った。企業間の比較については、過去の論文集においてなされているので、今回は海外進出をしていくことの財務体質への影響を主題とした。特に、現地生産を行っていくことは、国内における限界と様々な圧力により必至であるが、コスト管理という重大な課題があると言える。

第3章では、アジアの自動車産業について分析した。一口にアジアと言っても、国又は地域により、その格差は大きい。相手国の状況に対応した進出が、日本メーカーには期待される。また、アセアン自動車補完計画などの相互依存体制も将来的には、より大きな意義を持つであろう。

第4章では、視点を変えて、原価企画について考察した。現地生産のメリットを生かすためには、単に現地生産を拡大していくだけではなく、現地工場でのコスト低減の努力も必要である。その手段として原価企画は有用な手法である。原価企画の海外移転は多くの困難があるが、今後が注目される。

第5章では、将来展望と課題として、アジアの自動車業界と日本メーカーの進出、それに伴う課題について議論した。アジアは、販売市場としてはもちろん、製造拠点としても潜在能力を秘めている地域である。日本企業がグローバル化していくうえで、魅力のある地域であると言えよう。現在の国内の低成長に対し、打開策を模索している日本メーカーの成長のカギを握っているのではないだろうか。

最後に、本論文の作成にあたり、いろいろと御指導をいただいた塩地先生にこの場を借りてお礼を述べたい。

(参考文献)

- 1 日本経済新聞社編『日産はよみがえるか』日本経済新聞社、1995年。
- 2 丸山恵也編『アジアの自動車産業』亜紀書房、1994年。
- 3 社団法人日本自動車工業会調査委員会・海外調査部会編『1993年度海外の自動車産業市場及び政策の現状と展望－中国、ベトナム、アセアンの自動車産業、市場の動向－』1994年。
- 4 日刊自動車新聞社、日本自動車会議所共編『平成六年度版自動車年鑑』。
- 5 日産自動車株式会社編『自動車産業ハンドブック1992/1993』。
- 6 日本経済新聞、1995年10月24日。
- 7 『日本自動車産業のアジア・豪州進出、実態調査』1993年度版、アイアールシー。
- 8 清成忠男・下川浩一編『現代の系列』、日本経済評論社、1992年。
- 9 小島郁夫『ひと目でわかる世界業界地図』、ジャパントイムズ、1994年。
- 10 押川昭『GMの逆襲』、産能大学出版部、1994年。
- 11 押川昭『現地取材に見るトヨタ、日産、ホンダの生き残りをかけた世界戦略』、産能大学出版部、1992年。
- 12 『日経ビジネス』1995年7月31日号、9月4日号。
- 13 『週間東洋経済』1995年10月14日号。
- 14 朝日新聞10月24日朝刊。
- 15 脇田康雄「日本の自動車メーカーの多国籍化戦略」『国際関係研究』第9巻別冊。
- 16 『有価証券報告書』各年度版。
- 17 加登豊『原価企画－戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社、1993年。
- 18 角谷光一『原価計算の展開』、中央経済社、1994年。
- 19 井上信一「オーバーラップ型研究開発と原価企画の国際移転」『産業経理』第52巻4号、1993年1月。
- 20 田中隆雄「自動車メーカーにおける新製品開発と目標原価」『企業会計』第42巻10号、1990年10月。
- 21 牧戸孝郎「グローバル環境下の管理会計」『会計』第145巻3号、1994年3月。
- 22 日経ビジネス、1995年7月31日号。
- 23 田中隆雄「トヨタのカイゼン予算」『企業会計』、第42巻3号、1990年3月。
- 24 種子田穠「日本企業の現地化と原価企画」『立命館経営学』第32巻 4、5号、1994年1月。
- 25 大崎美泉「CIMと原価企画」『経済論集（大分大）』第45巻2、3号、1993年9月。

1995年度共同論文

ボーダレス化する家電業界

市場 太朗 池田 和史

河村 弘枝 中島 みき

林 知紀 二谷 康之

目 次

はじめに	1 0 1
第1章 現状分析	1 0 2
I 業界の概要	1 0 2
II 業界の特性	1 0 3
III 業界の歴史	1 0 4
IV 各社の特徴	1 0 5
第2章 家電業界の海外進出	1 0 8
I 中国・N I E S・A S E A Nでの概況	1 0 8
II アジア4極間の貿易の現状	1 1 1
III 家電3社の海外進出	1 1 4
第3章 財務分析	1 1 8
I 単独財務諸表	1 1 8
II 連結財務諸表	1 2 0
第4章 まとめ	1 2 8

はじめに

1985年のプラザ合意の後、日本を襲った急激な円高は多くの製造業に構造的変換を迫った。国内での製造コストが国際的に割高になり、血のにじむようなコストダウンで競争力を取り戻すと、それがさらなる円高を引き起こすという悪循環が発生した。日本の製造業は衰退への道をたどっている。多くの人がそう思った。

時を同じくしてNIE Sの、次いでASE ANの工業化への離陸が始まった。大量のNIE S家電製品が日本に流れ込み、日本の家電業界の衰退を加速するかのようには思われた。しかし逆にアジア諸国の工業化こそが日本の家電業界の復活の足がかりとなった。各国の工業化に伴うインフラの整備と工業化を進める外資優遇政策は、多くの日本の製造業にとって為替リスクの小さい新たな国際競争力を与え、家電業界も多くの工場をアジアに移していった。

しかし、全ての工場を海外に移転したしまったわけではない。依然として日本の技術レベルはトップクラスであり、日本でしか作れない製品も多く存在する。こうして高級品は国内で、廉価製品は海外で製造する棲み分けの構図が生まれてきた。

すでに家電業界は日本国内だけを念頭に置いては生き残っていけないだろう。安く作れるところで作って、高く売れるところで売る。この原則に従いながら、急激にボーダレス化していく世界の中で、どのような戦略を家電業界は採っているか、またどのような理由でそのようにしているかをこれから探っていく。

第1章 現状分析

I 業界の概要

1 家電

家電とは、家庭で使われたり、個人が利用する電気・電子機器のことである。家電製品は民生用電気機器と民生用電子機器に大別される。民生用電気機器は、電気・熱エネルギーを利用した製品であり、洗濯機、掃除機、冷蔵庫、ルームエアコン、扇風機、電子レンジ、電気カミソリ、アイロン、トースター等がある。またマイクロプロセッサ、センサーの技術革新を背景に、高性能、多機能化が進展している。民生用電子機器は電子回路を利用して情報を伝える製品であり、ラジオ、テレビ、テープレコーダー、ステレオ、VTR、ビデオカメラ等がある。電子部品、とりわけ半導体の技術革新にともなって、新製品の開発や小型化、高機能化、複合化などの製品革新が進展している。しかしその結果、消費者が望んでいない、使われない機能が増えてしまった。今後こうした機能を厳選し、消費者が本当に欲する機能を盛り込んだ製品の開発が重要になってくる。また従来は非家電と考えられていたコンピューターなどが家電化しているように、家電と非家電の境界線が変化している。今後家電の範囲がますます広がり、今は想像もつかないようなものまで家電製品と呼ばれるだろう。

2 企業形態

(1) 総合家電メーカー

総合家電メーカーには松下電器産業、三洋電機、シャープ、富士通ゼネラルなどがある。総合家電メーカーは映像機器、オーディオ機器など民生用電子機器から洗濯機、冷蔵庫など民生用電気機器まで製品戦略を幅広く展開している。しかし、最近では非家電事業を積極的に展開しており、売上に占める家電部門のウエートは低下する傾向にある。

(2) 総合電機メーカー

総合電機メーカーには日立製作所、東芝、三菱電機などがある。これらの企業の歴史は非常に古く、企業規模も大きく、資本金、技術力など豊富な経営資

源を有しているが、家電部門のウエートは小さい。コンピュータ、半導体事業も積極的に展開しており、エレクトロニクス技術を軸に総合力を発揮して、システム機器分野への展開も図っている。

(3) AV機器メーカー

AV機器メーカーは映像機器、オーディオ機器など民生用電子機器の専門メーカーであり、民生用電気機器の生産は行っていない。AV機器メーカーには、映像機器を中心にした企業としてソニー、日本ビクターなどがあり、オーディオ機器を中心にした企業にはパイオニア、ケンウッド、アイワなどがある。

(4) まとめ

今回、研究対象として総合家電メーカーの松下電器産業とシャープ、AV機器メーカーのソニーを採り上げた。しかし総合電器メーカー各社は重電部門も抱えており、軍需産業の側面を持っている企業もある。また日立製作所、東芝、三菱電機の販売実績に占める家電部門の割合はそれぞれ10.1%、15.4%、18.1% (平成6年度) と低い。以上の2点の理由から、今回総合電器メーカーを研究対象から外した。

II 業界の特性

家電産業は参入障壁があまり高くなく、参入企業が多いことから、激しい市場競争が展開されてきた。家電各社の技術的な格差は大きくないので新製品開発を行ってもすぐ他社が追随することが多く、製品の差別化も特にきいてこない。このため市場競争は販売力、ブランド力の影響を受けやすい。家電製品はライフサイクルが短く、半年ないし一年で次期製品が相次いで登場してくる（最近の不況下ではモデルチェンジ周期の延長が図られている）。したがって、製品開発力を維持・強化しなければ、シェアの低下に結び付く。また価格競争も激しいため、生産コストの削減に絶えず力を注がなければシェアの低下を招くことになり、企業間競争は非常に厳しいものがある。低価格化が進むと普及率が高まり、需要構造も新規需要から買替需要、買増需要が中心の構造に変化する。その結果家電市場は成熟化が進むので新製品を開発して新たな需要を喚起するのである。このように大型ヒット商品が家電業界の成長を牽引していたが、現在の成熟化が進んだ家電市場には、不況を吹き飛ばすような大型ヒット商品がまだ現れていない。

Ⅲ 業界の歴史

『国内市場の拡大』（1955～1964年）：この10年間は、高度経済成長を反映して所得水準、個人消費が増大し、生活様式が変化した。このような背景の下で第1次家電ブームが起こった。洗濯機、冷蔵庫、白黒テレビは“三種の神器”と呼ばれ豊かな生活の象徴とされた。当初都市部の家庭を中心に普及していたが、徐々に地方にも波及し需要が急増した。

『国際市場への展開』（1965～1974年）：洗濯機、冷蔵庫、白黒テレビの普及率も上昇して成熟段階に達し、新規需要よりも買替需要が中心になった。しかし、大型商品のカラーテレビ、クーラーが登場し家電市場を拡大した。一方、国内市場の拡大の過程で価格低下が進展したこと、性能、品質の向上したこともあって、米国市場を中心に輸出が拡大していった。ところが1973年の第1次石油危機による物価急騰の影響で購買意欲は低下し、個人消費は大きく落ち込んだ。またカラーテレビの普及率が上昇したが代わりの大型商品の登場が遅れたため、家電業界は成熟段階に達した。需要の減退と原材料、人件費の高騰による価格上昇から輸出競争力が落ち収益が圧迫された。このため家電各社は自動化、省力化投資を促進することによってコストダウンに取り組む一方、生産コスト削減のためにアジアでの生産拠点の設立も活発化させた。

『貿易摩擦』（1975～1984年）：家電業界の成長が鈍化し、輸出への依存が強まったため、貿易摩擦が激化し、対米輸出自主規制を実施するまでになった。このため日本の家電各社は米国における現地生産を活発化させていった。またアジアの生産拠点を増強して迂回輸出を進めていった。この結果対米輸出自主規制は終了したが、家電業界の国際展開は一段と強まった。後半にはVTRという新たなリーディング商品が登場したことによって、家電業界は再び成長力を回復しはじめた。

『円高とバブル崩壊』（1985年～現在）：この10年間は大きな変動があったということが出来る。1985年のプラザ合意によって円高が進展、定着したため、価格競争力の低下、収益の悪化を余儀なくされた日本の家電各社は自動化を推進し、海外生産のウエートを大きくしていった。当初対アジアNIES戦略に力を入れていたがアジアNIES諸国の対ドル・レートが切り上げられたため、対ASEAN戦略を強化しはじめた。日本国内では円高不況に陥ったが、政府の景気刺激策を背景に内需主導高の経済成長が長期間持続し、家電の国内需要は増大した。VTRは普及水準が向上し成熟商品となった。しかしバブル崩壊による景気後退から個人消費が冷え込み、家電の需要は減少した。さらにVTRに代わるリーディング商品が不在していることも需要の減少の一因となっている。このような現状の中で家電各社が不

況を打破するものとして考えているのは“マルチメディア”である。しかし“マルチメディア関連商品”を実際に販売している家電各社とも“マルチメディア”の本質を把握しきれておらず、業績回復効果が現れるのはまだまだ先のことである。

IV 各社の特徴

1 松下電器産業

松下はナショナルやパナソニックのブランド名で知られ、国内ではエアコン、カラーテレビ、VTRなど主要品目のほとんどでトップシェアを誇ってきたが、長引く不況の中で家電部門は不振を極め、設備投資の減退から産業分野も振るわず、大幅な減益が必至という状況で、さらに急激な円高に見舞われた。売上高は1992年をピークに減少し続け、1995年には多少回復し4,440,966百万円となっている。部門別の売上高を見ると、1995年における家電部門(映像機器、音響機器、家庭電化機器)の売上高は36.0%、非家電部門(情報・産業機器、電子部品)の売上高は46.1%と、家電部門の売上高は半分以下を占めるに過ぎない。国内の家電市場は、VTR、ビデオカメラなど大型製品の普及率が高まり成熟化が著しく、また輸出についても、主な輸出先である欧米市場の成熟化に加え海外への生産移管が進展しているため、大幅な拡大が望めそうにもない現状から、非家電部門の占めるウエイトを大きくする動きが出ている。その傾向は、1994年1月の経営方針発表会で1996年の経常利益率5%を目標に掲げて以来、これまでの縦割り組織である事業部制とは対照的な全社横断的組織としてのマルチメディア前者推進本部を設置し、間接部門の人員の30%を直接部門(情報通信やデバイスなどの重点分野)に振り向けたことからわかる。しかし非家電部門はウエイトが増えつつも、シャープの液晶のような有力製品がないことから、家電部門の売上高の減少を補うまではいかない。家電部門で製品機種数の絞り込み、グループ内の生産分業、他社とのOEM提携などさまざまなリストラ策を講じる一方で、新成長事業分野であるマルチメディアに関して、AVとコンピューターをいかに融合させていくかが注目すべきところである。

2 ソニー

ソニーはトランジスタラジオから始まり、テープレコーダー、ウォークマン、CDプレーヤー、8ミリムービー・TR55、などの大ヒット商品メーカーである。松下、シャープの2社と比べて、ビデオ機器、音響機器、テレビのAV部門が部門別売上高の80%近くを占めており、AV機器メーカーの特徴が現れている。A

V部門は通常輸出が大半を占めるが、ソニーの海外売上高比率(連結)は3社中最高の72.6%となっている。そのため、円高の打撃は家電メーカーの中でもかなり大きい。高い海外売上高比率に対して、海外生産比率は1993年で36.0%と低かったのだが、1996年には目標の5割に達する見込みで、着実に海外シフトを進めている。またこれまでリストラやコスト削減に関して、国内生産には大きく手をつけなかったが、1994年4月から『カンパニー制』に移行し、19の事業本部を8カンパニーに再編し、各カンパニーのプレジデント(最高責任者)に大きな権限を委ねて、経営の活性化を図るとともに、国内工場の再編、統廃合による効率化を目指している。しかしこのカンパニー制においては、組織の壁ができ長期・統合的な戦略は打ちにくいという問題点もある。

ソニーはオーディオから始まり、テレビとVTRを経て、現在は音楽と映像ソフトの融合を目指している。実際に、オーディオのデジタル化を行い、VTRのデジタル化も既に放送局では実用化され、CD-ROMプレーヤーやディスクマンでもデジタル技術は商品化されている。今後の課題としては、このような新成長事業分野に対する明確なビジョンを持つことや、巨額の償却を実施した映画への投資をどう回収するかなどが挙げられる。

3 シャープ

『液晶のシャープ』として知られるシャープは、他社同様家電部門の不振、急激な円高による打撃を受けている。しかし液晶ディスプレイ(LCD)など非家電部門の売上高が大きく増加し、収益に貢献している点で特徴的である。家電部門でも、『液晶ビューカム』、『ザウルス』など液晶応用商品がヒットしたため、家電部門の売上高の減少も比較的少ない。このように、シャープが会社一丸となって液晶に取り組むようになったのは、1985年の構造改革がスタートしてからである。当時、家電部門の売上高は67.4%を占めていたが、これを『家電50・非家電50』にする目標が掲げられ、1993年に非家電比率が53%となり、この目標は達成された。1990年代に入ってから、家電、情報、電子部品がそれぞれ3分の1ずつという事業構成を目標としてきたが、現在は電子部品比率をさらに高め、全売上高の4割においている。こうした非家電部門の拡大、電子デバイスの強化は、シャープだけが掲げた戦略ではなく、円高に直撃された家電メーカーにある程度共通したものだった。しかしシャープはいち早く液晶をキーデバイスとして位置付け、研究開発費を1985年以降対売上高比で10%にまで増やすことを目標にして、1992年には1,000億円を突破するほどに思い切った投資をしてきた。そして『需要創造、用途開発』をキーワードに、従来では実現できなかった新しい液晶応用商

品の開発に力を入れ、その結果液晶で業界トップとなるだけでなく、1995年の当期純利益（連結）は44,508万円と、松下やソニーを上回ったのである。ここで注目すべきは、この背景に1960年代から始まった電卓戦争の存在があることだ。シャープは電卓戦争を勝ち抜いて行く過程の中で、液晶に代表される表示装置、半導体技術、そしてそれらを活用し量産する超小型実装技術を習得してきた。その結果『電子手帳』、『液晶ビューカム』など今日のシャープを代表する多くの製品を輩出することができたといっても過言ではない。ただこのように初めに電卓という具体的な目標の商品があって、要素技術が開発され、付加価値としての周辺商品とその開発が伴っていく開発パターンでは、目標が見えないときに、家電の技術開発の限界を超えることができるかどうか疑問となってくるであろう。

4 まとめ

3社は同じ家電メーカーではあるが、松下とシャープは総合家電メーカーであり、ソニーはAV機器メーカーであるので、その特色は異なる。しかし共通して言えることは、家電不況と言われる中で、国内の経営体制をどう立て直すか、そして海外、特に新興市場への進出をどうするかという問題があるということだ。またここに至ってようやく円安になり始めたが、為替予約を済ませたメーカーが多く、まだ今年度は円安効果はあまりないものと思われる。従って、中期的にはやはり輸出に見合うだけの海外生産、海外部品調達を行うことがリスク回避の上策であろう。そして今後の大きな成長分野と考えられているマルチメディアの事業分野や、ソフトビジネスに関して、各メーカーとも具体化した方針が定まっていないので、一貫した明確なビジョンを持つことも今後の課題と言える。

第2章 家電業界の海外進出

I 中国・N I E S・A S E A Nでの概況

近年のアジア地域の発展はめざましく、日本企業の海外進出戦略においても、アジアへの進出は大きなウェートを占めている。そこでこの節では、アジア地域のなかでも特に、対外開放・外資導入の政策を打ち出すことによって新たな進出先として注目されるようになった中国、長く日本のアジア進出の中心であったN I E S、A P E Cなどで活躍し、N I E Sに代わる生産基地としても脚光を浴びるA S E A Nの3つを取りあげ、次節以降への導入としてその概況について述べる。

1 中国（経済特区を中心とする華南地域）

1979年から1980年にかけて、中国は対外開放・外資導入の実験台として沿海地域に、4つの経済特区を設立した。このころ日本では円高や国内の人手不足によって海外生産を急速に拡大していったが、従来の加工基地であったN I E Sは労働運動の高揚や労働力不足、通貨の切り上げによって、進出のメリットを失っていた。このような内外環境の変化のなかで、香港、台湾と地理的に近く、広大な地域を後ろ盾に、豊富かつ安価で良質の労働力をほぼ無制限に供給できるという有利な条件を持った中国、特に経済特区を中心とする華南地域は、日本および他の先進国の新しい投資先となった。

この地域に進出する日本企業には以下の特徴があげられるだろう。第1には、現金出資ではなく、生産設備と原材料という実物の形で資本を投下する委託生産の形態をとる企業が多いことである。第2には、香港を経由して投資するか、もしくは本社を香港に置いて生産工場を移管する方法がとられることであり、これは統計上香港からの投資企業として扱われるために数字としては出てこないが、それなりに多いようである。このような進出形態はN I E Sからの移転と捉えることができるだろう。第3には、販売先が日本への再輸出または国際市場へ輸出するものであるような、国際市場向けの部品工場が多いことである。これは、中国の前首相趙紫陽によって提唱された「沿海地域戦略」の中心である「両頭在外」、つまり、機械設備と、原材料および製品の販売市場という「両頭」は海外にあって、そのうちの加工段階を中国に置き、それによって中国は加工賃を稼ぐという構想に沿うものでもあろう。

中国への進出方法としては、統計上香港の投資とされたが、実際は経営上日本本社と密接な関係をもつ 100%独資のタイプや、中国の国営企業との合併になっているタイプ、国ではなくその地域との結びつきである郷鎮企業型などがある。最後にあげた郷鎮企業とは、その地域の政府が建物と労働力を提供し、日本側企業が生産設備、技術、原材料を提供する形をとっており、製品はすべて企業によって販売され、政府は加工賃を受け取って、労働者の賃金などに充てるというものである。ところで、経済特区に対しては税の免除などの優遇政策がとられている。つまり、地方と外資との結びつきである郷鎮企業の生産が伸びても、中央はその恩恵を受けることができない。

近年の状況としては、外資系企業や郷鎮企業が着実に生産を伸ばしているのに対し、国営企業が低迷していることがあげられる。1983年には73%あった国営企業の工業生産に占める割合も、1993年には43%にまで落ち込んでいる。このため、中国では基幹企業の1000社を除く国有企業の株式、資産の海外売却を容認したり、これまで行なっていた外資の機械設備や部品材料を免税するなどの優遇措置を一部撤廃しようとする動きを見せている。また、沿岸部と内陸部の経済格差を広げるとの理由から経済特区を廃止しようとする意見もある。この考えは、経済特区側からの強い反発を受けている。

2 N I E S

国家構成の内容から、香港やシンガポールにみられる都市国家型と、台湾・韓国の国民経済国家型に分けられるが、前者は都市それ自体が国民経済単位になっているため、農業部門が固有の構成部分としてはほぼ欠落しており、資本の蓄積と労働力の累積の源泉をともに海外に求める点に特色がある。後者は、さらに産業構造と政策運営の点から分類することができる。韓国は資本集約的な重化学工業化にいち早く取り組み、台湾では、労働集約的な軽工業と中小企業の活力に輸出の活性を見出してきた。また、韓国やシンガポールは国家管理の色合いが強く、自由市場である香港や台湾とは対照的である。

外資導入では韓国は借款形態をとり、台湾は直接投資に傾いている。借款形態は企業経営に対してあくまでも債権債務関係にとどまるため、直接投資とは異なり、外資側は直接経営に関与できない。また、輸出産業では韓国は財閥企業、台湾は中小企業がそれぞれ担い手となっている。このように、N I E S と一括りにしても、その構成国はそれぞれの特色を持っているといえる。

日本の海外進出は、初期の段階からN I E Sをその進出先としており、この地域での生産設備・部品の現地化はかなり進んでいる。また、工場における日常的

な操業管理や運営もほぼ現地化できている。ただし、韓国がまだビデオヘッドやブラウン管などを日本企業に依存しているように、裾野産業は十分ではない。また生産技術の移転が進まず、日本で設計された製品をそのまま持ち込んで生産しているがこれは製品開発の二重投資を避けるためであり、現地のエンジニアの定着が悪いことも生産技術の移転が進まない要因となっている。他に、組立工場で使われる高度な新設備などは、故障やメンテナンスに日本のノウハウが必要となるために自動化の推進がなかなか進まないことも、問題点である。これらの対策としては、現地要員を日本へ派遣して訓練を行なうことや日本からの派遣支援を行なうことがあげられるだろう。

現在、中国やASEANのように安価な労働力を豊富に抱えた新たな進出先が現れ、NIESは従来のような加工基地としての魅力を失いつつある。しかしこれからは、より付加価値の高い製品の生産拠点、そして中国、ASEANへ進出するための拠点として新たな役割を担うことになるだろう。

3 ASEAN

近年のAPECでの活躍にも見られるように、ASEANは現在、アジア経済発展の牽引車として大きな役割を担うまでに成長してきている。宗教・言語などの点ではEUほどの均一性や共通性を持たない、「アジア的」と評される結びつきではあるが、EUに勝るとも劣らない強力な地域グループを形成している。成立当時のASEANは、共産主義勢力を脅威と考える軍事的、政治的色彩が強かったが、マレーシアのマハティール首相の「中国脅威論否定」などが示されてからは、次第に経済発展と地域協力に重点が置かれるようになった。

ASEANには豊富で安価な労働力や豊富な一次産品、公害への関心が薄い工業用地など、日本にとって魅力的な要素が多くある。その一方で、ASEAN各国としても、日本資本の進出による雇用機会の創出に期待している。また、米国の一般特惠関税制度(GSP)の除外を受けて、GSPの対象となったNIESよりも有利な生産基地として、近年、巨額の投資がなされている。

3億あまりの人口を擁するASEANはまた、市場としても魅力的である。一人当たりのGNPは急速な経済成長とともに伸びてきており、現在のところ国民の平均購買力は中国よりも格段に高い。さらに、国内の中小企業が育っていない段階での急速な経済成長は、日本からの生産財・中間財の大量輸入を意味しており、日本にとってはむしろこれら資本財の市場の方が、消費財の市場よりも魅力的である。

II アジア四極（日本、ASEAN、NIES、中国）間の貿易の現状

1 海外投資先としての中国

1982年9月、「四つの近代化」（工業、農業、科学・技術、国防）という開放体制化の新鮮略を明らかにして以来、中国は積極的に外資導入を進めた。その結果、1992年では、中国の直接投資受入総額（587億4000万ドル）は、NIES、ASEAN合計（319億8000万ドル）の1.8倍を記録した。

現在は日米欧の海外投資の最も必要な受け皿の地位はNIES・ASEANから中国に移っている。さらに、中国はNIES、ASEANの海外投資先としても重要になってきている。

2 NIESと中国の関係

中国はNIESにとって広大な市場であり、投資先である。また、NIESは中国にとって資本、様々なノウハウの供給源である。NIESが新たな市場を求める背景には、地価、賃金の急騰による国内のコスト上昇、通貨の切り上げなどのアメリカの＜NIESたたき＞が背景にある。

しかし、中国にとって、

NIESは資本、ノウハウの供給源であると同時に、重要な輸出先であるが、NIESにとって、中国はそれほど重要な輸出先ではない。しかし、それだからこそ今後魅力的な市場となる可能性を秘めているのだろ

図表 II-1 アジア太平洋地域の貿易マトリックス
(国別、地域別の輸出のシェア)

		日本	米国	NIES	ASEAN4	中国	E U
日本	1980(年)	—	24.4	14.8	7	3.9	13.9
	1988	—	34.1	18.8	4.9	3.6	17.8
	1991	—	29.3	21.3	8.1	2.7	18.9
米国	1980(年)	9.4	—	6.4	2.8	1.7	26.7
	1988	11.8	—	10.9	2.2	1.6	23.6
	1991	11.4	—	10.8	2.8	1.5	24.5
NIES	1980(年)	10.1	24.9	9.2	10.7	2	16.6
	1988	12.4	32.5	11	6.9	8.1	14.7
	1991	10.6	25.3	12.9	9.3	9.2	16.3
ASEAN4	1980(年)	34.5	18.7	18	3.2	0.8	13.6
	1988	24.6	19.7	21.1	3.7	2.3	15.4
	1991	23	18.5	23.2	3.9	2.4	16.2
中国	1980(年)	22.2	5.4	26.3	4.3	—	13
	1988	16.9	7.1	41.4	2.8	—	10
	1991	14.3	8.6	50.4	2.9	—	9.5
E U	1980(年)	1	5.6	1.2	0.7	0.4	55.7
	1988	1.9	7.9	2	0.7	0.6	59.5
	1991	2	6.4	2.3	1	0.5	61.8

原出所：日本貿易振興会「ジェトロ白書、貿易編」、

UN, Year-book of international Trade Statics等。

出所：林華生『アジア「四極」経済』、ダイヤモンド社、1995。

図表II-2～II-4も同様。

う。

貿易の方法であるが、香港は1997年には中国に返還されるという事情もあって、中国の輸出入の窓口を担うなど、密接な関係を結んでいる。シンガポールは1990年に正式な国交関係を樹立したが、それ以前にも中国とは政経分離の原則で緊密な関係を保っていた。

それらに対し、台湾、韓国は直接貿易、投資は行っていなかった。ただ、香港を経由するという形で対中国貿易、投資を行っていた。現在では、台湾では「兩岸經濟圈」構想が紙面を賑わし、韓国では1991年末の最恵国待遇を含めた貿易協定が締結されるなどにより、直接貿易が間接貿易を上回っている。

3 ASEANと中国の関係

ASEANの性質は、1967年の成立当時は共産主義勢力の浸透を防ぐ軍事的なものであり、中国とは対立関係にあった。しかし1971年の中・米接近、翌日の日中国交正常化に伴い、ASEAN（ブルネイを除く）は1990年までに中国と国交を樹立した。

ASEANの対中国経済関係は、NIESと比べてまだ未成熟ではあるが、上述の通り国交があるためNIESより緊密な関係を築くことは可能である。

ASEANが中国に進出する最の重要な役割は華僑が担っている。中国との深い地縁、血縁関係があるためである。しかし、それは同時に本国での華僑に対する“国家への忠誠心”、資本逃避という非難が生じることにもつながる。

ASEANが対中国経済関係の発展に華僑の力を使っているもう一つのデメリットは、華人企業家の資本、様々なノウハウが、日米欧は愚かNIESにさえ見劣っている点である。その事が、双方共に輸出量が日本、NIES、アメリカなどに比べてはるかに見劣っている現状につながっている。

4 NIESとASEANの関係

NIES、ASEANは共にアメリカを重要な輸出先としてきた。しかし、1980年代後半のアメリカによるNIES叩きにより、図表Ⅱ-1では、NIESの輸出全体に対する対米シェアが1988年から1991年には7.2%もダウンしている。

その結果の輸出先が中国、ASEANである。また国内コストの上昇により海外移転が進んだがその移転先にもASEAN、中国が挙げられる。

両地域共に工業による発展を望んでいるが、NIESのノウハウはその需要によく応えている。そしてそのことはNIESの対ASEAN輸出入貿易の確実な増加に表れている（図表2-2参照）。

細かい特徴を見てみると1992-93年の期間、韓国、台湾の対ASEAN貿易が輸出超過であるのに対し、シンガポール、香港は輸入超過である。それは後二国が貿易の中継地点としての色彩が濃いことを示している。

次にASEANの対NIES貿易だが、マレーシアの対NIES輸出入貿易の伸びが顕著である。また、マレーシア・インドネシアは輸出超過である。工業化を進めている両国は順調に成果が出ていることが推測できるのではないだろうか(図表2-3参照)。

図表 II-2 NIESの対ASEAN4貿易

(単位: 100万ドル)

年	総計			韓国			台湾			香港			シンガポール		
	輸出	輸入	収支	輸出	輸入	収支	輸出	輸入	収支	輸出	輸入	収支	輸出	輸入	収支
1990	23067	21243	1824	3257	3919	-662	4584	2609	1975	3273	3007	266	11953	11708	245
1991	28213	26269	1944	4399	4828	-429	4965	3466	1499	3406	3676	-270	15443	14299	1144
1992	29121	30748	-1627	5349	4953	396	5651	4366	1285	3753	4506	-753	14368	16923	-2555
1993	32621	34415	-1797	5992	5398	594	5991	4889	1102	4122	5194	-1072	16516	18934	-2418

ASEAN4: インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ

原出所: 経済企画庁「海外経済データ」、1995、1

図表 II-3 ASEAN4の対NIES貿易

(単位: 100万ドル)

年	総計			インドネシア			マレーシア			フィリピン			タイ		
	輸出	輸入	収支	輸出	輸入	収支	輸出	輸入	収支	輸出	輸入	収支	輸出	輸入	収支
1990	18412	18634	-222	4461	3432	1029	9444	7211	2233	1005	2323	-1318	3502	5668	-2166
1991	23385	23872	-487	6146	4692	1454	11617	9524	2093	1066	2441	-1375	4556	7215	-2659
1992	27678	25915	1763	7557	5086	2471	13592	10628	2964	1176	2903	-1727	5353	7298	-1945
1993	32322	28319	4003	7928	5459	2469	15284	11702	3582	1340	3482	-2143	7770	7675	95

原出所: 経済企画庁「海外経済データ」、1995、1

5 日本の現状

日本の海外投資には、バブル経済の崩壊、円の急騰が大きな影響を与えている。そのことにより国際競争力が衰えている現在、対中国直接投資額はNIESは愚か、香港と比べても低い。これはバブル経済崩壊後、日本の対香港、韓国、フィリピン投資が減少、さらには対中国投資が増加しているにもかかわらず、成長力が劣っているためである(図表2-4参照)。

1991年におけるNIESの総輸出に占める対中国輸出はわずか9.2%である。

中国大陸の主に台湾沿岸部をターゲットにした、対中国貿易投資、強化構想。

1991年における中国

図表 II-4 アジア諸国における日本の直接投資

(単位: 100万ドル、%)

投資国	1989年		1990年		1991年		1992年	
	投資額	占有率	投資額	占有率	投資額	占有率	投資額	占有率
中国	438	5.3	349	4.9	579	9.8	1070	16.7
香港	1898	23.1	1785	25.3	925	15.5	735	11.4
韓国	606	7.4	284	4	260	4.4	225	3.5
シンガポール	1902	23.1	840	11.9	613	10.3	670	10.4
台湾	494	5.9	446	6.3	405	6.8	292	4.5
NIES計	5338	64.8	3704	52.4	2782	46.8	2992	46.5
インドネシア	631	7.6	1105	15.7	1193	20.1	1676	26.1
マレーシア	673	8.1	725	10.3	880	14.8	704	11
タイ	1276	15.5	1154	16.4	807	13.6	657	10.2
フィリピン	202	2.4	258	3.7	203	3.4	160	2.5
ASEAN計	2782	33.6	3242	46.1	3083	51.9	3197	49.8
その他	118	1.4	108	1.5	71	1.2	236	3.7
アジア計	8238	100	7054	100	5936	100	6425	100

原出所: 大蔵省「財政金融統計月報」1993、12より作成。

の総輸出に占める対A S A E N輸出は2.9%、同様にA S E A Nの対中国輸出総額は2.4%である。

Ⅲ 家電三社の海外進出

1 概況

3社とも、特にソニー、シャープの両社はこの10年間に海外現地法人の設立が増えている。これら現地法人の大部分はアジア地域への投資である。家電産業も他の製造業と同じく、円高の影響をできるだけ押さえるため、より国際競争力のある製品を作るためには、アジアへの進出が不可欠となっている。これら現地法人の中で特に製造、もしくは製造・販売目的のものが多く、アジア、とりわけA S E A Nの工場立地条件がよいことを物語っている。

これに比べて、ヨーロッパ、北米、南米での現地法人はほとんどが販売目的であり、それらの多くは10年以上前に設立されている。ここ10年の同地域での投資は、外資資金を調達するための金融子会社であったり、基礎研究をする目的であったりと販売業務の現地法人の設立は目立って減っている。

国別で見るとアメリカ、イギリス、マレーシア、シンガポールの順に多い。アメリカやイギリスは市場の大きさからいって不思議はないが、マレーシアの外資誘致は見事であるというしかない。ルック・イースト政策やA S E A N内部での外資誘致の競争のなせる技であろう。もちろんマレーシアだけでなく、他のA S E A N諸国も外資の誘致に積極的らしく、図表では統計上シンガポールをN I E Sに入れたが、N I E Sへの投資の半分以上をシンガポールが占めているため、全体の現地法人数の4分の1以上をA S E A Nが獲得していることになる。逆に他のN I E Sへの投資は少なく、ほとんどが販売業務の子会社となっている。

これらの投資はしかし、日本国内の空洞化には必ずしもつながっていない。ソニーを除いて、売上高における連単倍率は10年前と変わっておらず、単体の輸出比率もほぼ横這いで進んでいる。結局、家電製品は先端技術を要するものが多く含まれているため、業界の牽引車となるべき商品が存在する限り、日本国内でしか生産できないものが多く残されているからであろう。また、多くの製造業の社長が、新聞雑誌等で空洞化対策について努力していると語っているように、国内生産が沈まないのは必ずしも経済原理だけではないと思われる。

2 松下

松下の最初の海外進出は1958年にさかのぼる。その後1984年まで年平均2社ず

つ現地法人を増やしてきた。それら現地法人の業務内容は製造と販売が半々で、進出先もややアジアが多いものの世界中にまんべんなく広がっていた。

特徴的なのは南米での現地法人で、ほとんどが販売業務である。ちょうど南米が対外債務を膨らましながらかも成長を続けていた時期に設立されている。当時の南米諸国は現在のASEANと同じように経済発展の離陸をしようとしていたのだが、高度成長期にあった日本から見ると生産基地としての魅力が足りなかったのだろう。

地域統括業務の現地法人が世界中にあることも特徴的である。数多の現地法人を日本から直接管理することは機能的にも、また現地の国民感情からも割に合わないことであろう。しかしMCAの失敗例に見られるようにどこまでの権限移譲が行われているか疑問の残るところである。

1985年を境に年平均10社の勢いで現地法人を増やし始めたが業務内容、進出先は以前と同じく多様である。しかし、ヨーロッパにおける製造業務の現地法人の進出の動機が貿易摩擦解消のためであることから、アジア以外の地域への進出は多少意に添わない部分があると思われる。松下という企業の巨大さが八方美人的な投資を必要としているのだろう。

1992年の後半からは中国への投資が活発になっており、19の現地法人が設立されている。その大部分が製造・販売を業務としており、中国の巨大な労働力と、広大な市場に対する期待が見られる。しかし中国の外資に対する政策がかなり不安定なため、過大な入れ込みには少し危険を感じる。

3 ソニー

ソニーも1985年以降に半分の海外現地法人を設立しているのだが、他の2社と違い、投資有価証券および関係会社株式が10倍にも増えており、この時期に本格的に海外へ生産を移し始めたように思われる。もちろんこの投資の増加のかなりの部分が国内につぎ込まれているのだろうが、巨額の資本を要する製造業務の海外現地法人が増加していることより、本格的に海外、つまりアジアへ生産を移管しようとしていることが推測される。

この間、連結売上高は順調に伸びているのだが、連結純利益が1993、1994年に大幅に落ち込み、1994年は連単倍率が0.51と本社の利益を食いつぶす形になってしまっている。結局ソニーにとって海外進出は失敗だったのかもしれない。

アジアでの現地法人の業務が製造であるものが多いのも特徴だ。現地の消費レベルがまだ低いため、主力製品であるAV機器が売れないのであろう。また、AV機器は資本財としての性格も弱いので、アジアの成長の余波を享受できていな

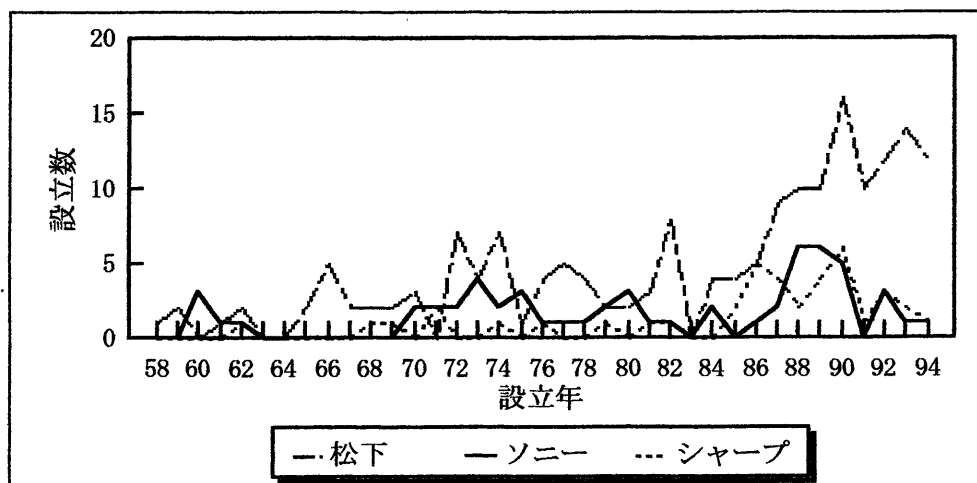
い。

4 シャープ

海外現地法人のうち4分の3をこの10年間に設立している。それらのほとんどが販売あるいは製造・販売業務となっており、販売に力を入れているのが目につく。また他の2社に比べアジア地域の現地法人の割合が多く、特に製造業務はほとんどアジアに集中していることから、ソニー、松下に比べ小回りが利き、本当に必要な投資しか行っていないように見える。アジアに販売業務専門の現地法人が多いのも他と違っている。ASEANの経済発展による市場の拡大の利益を大きく享受できていると考えているのだろう。ただ今のところは大した収益があがっていないようだ。

これだけ急激に海外に進出しても、売り上げの連単倍率が変わらないのは、国内に液晶というドル箱を抱えているおかげだろう。

図表 2-5 海外現地法人設立の推移



(出所) 「'95海外進出企業総覧」東洋経済新報社より作成。

図表 2-6 世界各地域における子会社の業務形態（ソニー）

	金融	製造	製造販売	販売	その他	合計
アジア	—	14	—	4	3	21
ASEAN	—	9	—	2	—	11
アジアNIES	—	4	—	2	3	9
中国	—	1	—	—	—	1
ヨーロッパ	2	—	2	9	6	19
南米	—	1	2	3	—	6
北米	1	1	5	2	1	10
その他	—	—	—	2	1	3
合計	3	16	9	20	11	59

図表 2-7 世界各地域における子会社の業務形態（松下）

	金融	製造	製造販売	販売	その他	合計
アジア	—	35	22	11	6	74
ASEAN	—	21	3	5	1	34
アジアNIES	—	7	3	5	3	14
中国	—	3	15	1	1	20
ヨーロッパ	2	19	1	22	6	50
南米	—	1	5	7	—	13
北米	2	11	5	10	7	35
その他	—	2	1	—	—	3
合計	4	68	34	50	19	175

図表 2-8 世界各地域における子会社の業務形態（シャープ）

	金融	製造	製造販売	販売	その他	合計
アジア	—	1	12	6	1	20
ASEAN	—	—	6	3	—	9
アジアNIES	—	—	4	3	1	8
中国	—	1	1	—	—	2
ヨーロッパ	2	1	3	7	1	14
北米	—	—	2	1	—	3
その他	—	—	1	1	—	2
合計	2	2	18	15	2	39

注・アジア地域にはインド等も含まれる。

(出所) 「'95 海外進出企業総覧」 東洋経済新報社より作成。

第3章 財務分析

I 単独財務諸表

1 松下電器産業

B/S 合計は過去5年間順調に増加している。現金預金は増加し、売掛金、受取手形が減少しているのを見ると、回収は順調に進んでいるものの売上高が思ったように伸びていないことが伺える。棚卸資産の減少傾向から在庫整理への努力が伺える。有形固定資産合計は1992年以降減少傾向にある。減価償却対象資産は増加しているがそれ以上に減価償却累計額が増加しており、建設仮勘定は大幅に減少している。建設中の有形固定資産が順次完成しており、堅実な資金回収が図られてはいるのだが、積極的な設備投資には打って出れないのではないのか。投資その他の資産は、増加傾向にある。特に関係会社株式は1991年と比べて132%と大幅に増加している。つまりグループ経営の強化を図っていることが分かるが、今後はMCAからの一部撤退に見られるように、グループの整理が進められる可能性がある。次に貸方を見てみる。まず特徴的なのは、借入金が短期、長期ともにないということである。支払手形が大幅に減少しているが、これは印紙税の節約である可能性があり、昨今の経費削減の波がここまで押し寄せているのだろうか。改善の努力は見られるものの1994年に社債を、1995年には転換社債を新たに発行したために固定負債は概して増加傾向にある。資本の部では各勘定項目が順調に増加している。自己資本比率も1995年で約52%で、そのうち剰余金のパーセンテージは40%であり良好な水準である。

P/Lについて見てみる。売上高は1992年を境にして減少しているが、売上原価、販売費及び一般管理費がそれほど減少しなかったため、売上総利益率、営業利益率ともに減少を続けている。今後これらをどのようにして抑えるかがポイントになってくるが1995年に改善の効果がようやく数字に現れ始めた。さらに、営業外収益が減少しているにもかかわらず、営業外費用、特に社債利息が大幅に増加したため、経常利益はさらに減少している。今後社債利息の負担増が問題になるだろう。1994年の特別利益の大半は投資有価証券売却益、特別損失は子会社支援損であるが、これを見るとグループの整理に努力しているのが伺える。

2 ソニー

B/S 合計は1994年までは緩やかに減少していたが、1995年には増加に転じている。流動資産合計は過去5年間減少し続けている。現金預金、受取手形は減少傾向にある。また製品はかなり減少しており、その他の棚卸資産も多少なりとも減少しているのを見ると、在庫整理が順調に進んでいることが伺える。松下電器産業と同様に有形固定資産合計は1992年以降減少傾向にある。減価償却対象資産は増加しているがそれ以上に減価償却累計額が増加しており、建設仮勘定は大幅に減少している。建設中の有形固定資産が順次完成しており、堅実な資金回収が図られてはいるのだが、設備投資を控えているのではないのだろうか。関係会社株式、出資金は過去5年間趨勢比、構成比ともに大きく伸びておりグループの拡大が図られている。関係会社貸付金等は大幅に減少していることから資金回収が図られている。流動負債合計は1994年までは順調に減少していたが1995年に増加している。支払手形、買掛金、コマーシャルペーパーがそれまでの減少傾向から転じて増加しており、また短期借入金はずっと増加している。固定負債合計は概して増加傾向にある。1993年の償還で減少した社債も翌年には新たに発行し、転換社債も資本金勘定を見ると転換があまり進まず、長期借入金も大幅に増加したためである。資本合計は緩やかに増加しているが、自己資本比率は平均して約48%で一定している。

P/Lについて見てみると、1992年の営業赤字が目を引く。売上高は1992年以降減少し続けていたが1995年には増加に転じている。1992年に落ち込んだ売上総利益や営業利益を回復するために、売上原価、販売費及び一般管理費を抑える努力をした結果、売上総利益は1995年に、営業利益、営業利益率は1993年以降増加している。営業外損益は好調で1992年も営業利益の赤字が経常利益では黒字である。1994年は受取利息、受取配当金が大幅に減少したため経常利益が落ち込んでいるが、特別利益を計上したため当期純利益、当期純利益率は1993年以降上昇し続けている。それでも1995年には趨勢比で52.14%にしか満たないのである。

3 シャープ

B/S 合計は、1993年に落ち込んではいるが、過去5年間わずかではあるが増加している。まず借方を見てみる。棚卸資産は在庫整理の結果順調に減少しているようである。建物、機械装置など有形固定資産各勘定科目は過去5年間で大幅に増加しているが、建設仮勘定が大きく落ち込んでいる。松下電器産業、ソニーと同様に新たな設備投資は控えているのではないか。関係会社株式は趨勢比では増加しているものの、構成比では松下電器産業、ソニーに比べて小さい。グループ強化を考えてはいるもののその規模はまだまだ小さいものである。次に貸方を

見てみる。流動負債合計は1992年を境として減少しているが、それは短期借入金的大幅な減少によるものである。また支払手形の減少は印紙税の節約のためだと思われる。固定資産合計は減少してきたものが1994年から上昇に転じている。社債、転換社債は順調に償還されていたが、1994年になって大量の社債を発行したためである。額は小さいものの長期借入金が1995年では趨勢比で158.20%と増加しており、短期から長期へシフトさせている。負債合計は過去5年間減少しており、裏を返せば、自己資本比率が順調に増加しているということであり、3社の中では1番の水準である。資本の部では各勘定科目すべてが過去5年間増加しており、特に任意積立金の伸びが著しい。

P/Lについて見てみる。順調に伸びていた売上高は1993年に落ち込んだが、翌年には増加に転じている。これは1995年に松下電器産業、ソニーがようやく1991年の水準を回復したのとは比べると優秀であり、液晶という強みをもっているためであろう。売上総利益は売上高と同様の動きをしているのだが、営業利益は販売費及び一般管理費が売上高以上に上昇したために1992年にはすでに減少している。1994年には売上高に伴い回復した営業利益だが、販売費及び一般管理費の構成比が約15%と変化していないので改善の余地は残されているのではないかと。受取利息の減少傾向が著しいが、それ以上に支払利息の減少が著しいので、経常利益は営業利益の減少よりも抑えられている。しかし営業外損益が減少し続けた結果1994年以降、経常利益は営業利益よりも増加幅が小さい。

II 連結財務諸表

1 松下電器グループ

松下電器のB/Sについて見れば、個別B/Sの合計額が順調に増加しつつあるのに対して、連結B/Sの合計額は1992年以降伸び悩んでおり、連単比率は1992年の229%をピークに1995年には190%にまで落ちている。この原因として1つには、バブル期に一時的に増大した金融商品等の投資(短期投資・投資及び貸付金勘定)がバブル崩壊後切り捨てられ適正な水準に戻ったこと(1995年趨勢比51.8%)と、1992年以降の急激な円高により、数多い松下電器の海外子会社の資産が実質的に目減りしたため、多額の負の為替換算調整額が発生したことが考えられる。一方で逆に棚卸資産については連単比率では、1991年に433%であったのに対して1994年には610%にまで膨れ上がっており、比較的順調に在庫整理の進む親会社に対して子会社の在庫整理がなかなか進まず、苦しい経営状態にあったと考えられる(但し1995年には連単倍率481%へと下落傾向にある)。また先にも述べたように

連結上の投資その他が大幅に目減りしているのに対して、個別B/S上の投資資産の部は順調な伸びを示しており、関係会社内部での相互依存関係が一層強化されつつあるとも考えられる。

次にP/Lに関しては、連結上の売上高については絶対値で見れば円高の進行により1992年以降やや減少傾向にあったが、1995年には景気の上昇志向及び家電市場における新製品の好調に伴って再び増加の転じた。また連単比率で見ても1991年の141%から1995年には156%へとむしろ拡大傾向にあり関係会社も健闘しているといえよう。ただ利益ベースで見た場合、売上高営業利益率は1991年の7.16%から1995年には3.75%まで落ち込んでいる。これは販管費の削減が進まないこと(1995年趨勢比109.29%)が主な原因であり、親会社のリストラのツケが子会社に回っていることも考えられる(親会社の個別P/L販管費の1994年趨勢比100.83%)。但しこれについても1995年には営業利益の率、額ともに好転していることからこれ以降を注目する必要がある。また金融損益についてもバブルの崩壊、そしてさらにMCA買収費用の負担等により損失超の状態が続いており、その他の項目でも1994年度には金融子会社の貸倒損失が66,653百万円計上されるなど、不良債権等バブル期の「尻ぬぐい」がまだ続くと思われる。従ってまだしばらくは苦しいグループ経営が続くと思われるが、そのリストラが完了し身軽になれば元来の強い財務体質を背景に再び巻き返しがはかれると思われる。

2 ソニーグループ

ソニーのB/Sについては、上記の松下電器の動向と比較的類似しているといえよう。すなわち、B/S合計額は1992年に連単比率194%でピークとなって以後減少傾向が続き、1995年には159%まで落ち込んだ。これについては松下電器と同様にソニーもまた、海外子会社を多く有するために1992年以降の円高の進行による海外資産の邦貨ベースでの目減りが大きく、外貨換算調整額のマイナスが大きく膨らんだことが大きく作用していると考えられる。また、棚卸資産についても1991年に連単比率290%から1995年には361%へと大きく増加している。これについては、松下電器以上に順調に親会社の在庫整理が進みつつある(個別B/S棚卸資産1995年趨勢比79%)裏側で、子会社への在庫の押しつけがあることも考えられる。投資資産についても、1995年に投資有価証券の大幅な増加が見られる。次に負債の部については、短期借入金は1994年まで一貫して減少傾向にあったが(1994年趨勢比46%)、94年にコマーシャルペーパーが増加に転じるなど再び増加しつつある。しかし、全体としてみれば短期負債から長期負債への転換が進んでおり

(流動：固定、1991年68：32→1995年52：48)、財務体質の改善は進みつつあると言えよう。

一方でP/Lでは、売上高については松下電器と同様に1995年には増収を達成し、連単比率で見ても1991年に196%であったのが、1995年には211%にまで拡大している。しかし、これは全体としてみたもので、実際にはエンタテインメント部門の不振をエレクトロニクス部門が補うという形であり、内実は苦しいと言える。また1995年には、営業権の一時償却により営業利益段階で損失が発生するという異常とも言える状況が生じた。この営業権の償却は買収企業への投資簿価の評価についての会計処理法の変更に基づいて、海外子会社がエンタテインメント分野に属する映画部門の営業権265,165百万円を償却したものである。即ちこれは、予測に基づく映画部門の将来のキャッシュフローを現在価値に割り引いた額では、既投下資本を回収できないと判断し、各年度の営業権償却の負担を軽減しようとしたものであり、この点からソニー内部においてもエンタテインメント分野の状況の厳しさを認識していると言える。またさらにその他にも、1995年には訴訟等に伴い約50,000百万円の特別損失が計上されるなど最終的に連結純損失 293,356百万円が計上されている。ソニー全体にとってもエンタテインメント分野をはじめ幅広く何らかの対応が求められているといえよう。

3 シャープグループ

シャープのB/Sは、上記2社とは若干異なる動きを見せている。B/S資産合計額についてみれば、他の2社ほど海外子会社を多く持たないことから、円高による海外資産の実質的な目減りが連結B/Sに与える影響が小さく、連単比率で見ても1991年の147%から1995年には134%と比較的安定した状態にあるといえる。棚卸資産を見ると連単比率で1991年221%から215%へと低下傾向にあるが、趨勢比で見ると1995年91.65%でありB/S合計額の伸び(1995年趨勢比94.21%)を上回っていることから、むしろ全体としての在庫整理が今一つ進んでいない可能性がある。一方で資金調達の面では、好調な業績を背景に自己資本比率が1991年の34.99%から1995年には43.51%まで増加し、松下・ソニーと比較しても遜色ない水準にまで財務体質は改善している。

次にP/Lについては、シャープ得意の液晶製品等の業績好調を柱にして順調な状況にあるといえる。他の2社が円高による減収の影響を受けているのに対してシャープの場合、海外の減収を好調な国内販売の前年比2桁台の増収で補うことにより、全体としても1994年までほぼ横ばい、1995年には前年比8%を越える増収増益達成している(1995年の営業利益、前年比65%増)。また、他社がバブル

崩壊後、金融財務費用の負担に苦しむ中で1992年以降も財務益を計上し続けている点からも、財務体質の強化が功を奏しているといえよう。その結果として、連結売上高利益率もまた、他の2社を大きく上回る2%前後を確保し続けており優良企業集団であるといえよう。

図表 3-1 ソニー財務概算

企業・業種・業種	1991				1992				1993				1994				1995			
	金額	増減比	増減率	営業利益	金額	増減比	増減率	営業利益	金額	増減比	増減率	営業利益	金額	増減比	増減率	営業利益	金額	増減比	増減率	営業利益
現金預金および現金等物	442,972	100.0%	0.82%	136,255	416,363	94.4%	8.92%	165,853	480,237	115.4%	10.80%	169,465	484,231	100.3%	11.34%	177,513	475,555	107.30%	11.26%	181,235
受取手形および売掛金	747,515	100.0%	16.24%	222,354	723,580	96.0%	14.78%	254,205	820,301	82.0%	13.70%	206,911	852,774	79.3%	13.88%	202,985	875,111	90.31%	15.98%	221,985
有価証券	33,540	100.0%	0.73%	21,663	23,130	68.9%	0.47%	64,811	21,427	63.6%	0.47%	67,935	35,756	106.50%	0.84%	178,505	66,617	186.50%	1.50%	579,023
繰上資産	731,708	100.0%	15.90%	289,774	877,007	119.8%	17.85%	327,545	704,881	94.3%	15.56%	322,311	671,992	91.84%	15.74%	324,904	723,385	98.86%	17.15%	361,215
その他	325,874	100.0%	7.08%	193,369	357,084	108.5%	7.27%	182,313	316,460	87.1%	6.89%	187,098	294,400	87.25%	6.80%	177,544	264,217	78.01%	6.02%	174,088
繰上および繰下引当金	-47,118	100.0%	-1.02%	155,295	-40,720	86.4%	-0.83%	149,495	-42,395	89.7%	-0.93%	154,019	-45,495	90.53%	-1.07%	167,555	-49,185	102.20%	-1.44%	189,125
繰上資産合計	2,234,456	100.0%	46.55%	205,765	2,359,490	105.5%	49.02%	229,310	2,109,881	94.4%	45.59%	217,181	2,029,729	90.57%	47.42%	213,065	2,149,688	98.07%	50.92%	222,543
土地	132,046	100.0%	2.88%	551,888	153,561	115.7%	3.13%	621,411	168,256	119.3%	3.49%	699,054	165,897	117.53%	3.65%	844,804	183,347	115.81%	3.83%	408,745
建物および構築物	496,874	100.0%	10.77%	402,195	580,700	119.14%	12.05%	425,088	605,269	122.06%	13.30%	406,219	617,762	124.56%	14.47%	365,822	638,292	128.72%	15.11%	370,878
その他の有形固定資産	1,108,853	100.0%	24.00%	288,708	1,220,540	110.30%	26.35%	298,008	1,422,430	120.30%	31.43%	263,588	1,449,980	100.70%	33.36%	272,485	1,491,053	103.56%	36.38%	276,178
繰上資産合計	93,064	100.0%	2.02%	302,903	111,563	120.31%	2.20%	365,411	64,065	86.87%	1.41%	254,098	55,881	89.84%	1.30%	405,076	65,312	70.19%	1.55%	409,176
繰上資産合計	-783,421	100.0%	-17.02%	286,106	-982,852	122.93%	-19.81%	277,405	-1,111,888	141.93%	-24.54%	289,758	-1,229,886	156.93%	-28.83%	282,311	-1,308,655	187.05%	-30.38%	281,105
繰上資産合計	1,946,789	100.0%	22.74%	381,875	2,119,470	115.45%	24.32%	406,773	1,188,350	108.75%	26.19%	385,338	1,089,422	100.45%	24.59%	377,445	1,029,301	96.33%	24.37%	384,725
繰上資産合計	-147,044	100.0%	-3.18%	582,893	-136,120	92.56%	-2.71%	577,151	-119,330	81.15%	-2.53%	584,621	-100,244	88.04%	-2.57%	588,843	-82,555	56.14%	-1.93%	592,245
繰上資産合計	39,840	100.0%	3.76%	570,245	189,964	109.20%	5.87%	666,275	222,811	128.08%	4.92%	699,885	275,286	159.28%	6.45%	1047,505	446,536	256.12%	10.53%	1376,574
繰上資産合計	1,172,381	100.0%	23.40%	101,441	1,123,974	100.0%	22.85%	88,258	1,067,177	94.14%	22.34%	92,474	1,038,532	91.63%	24.05%	88,155	889,270	80.70%	21.49%	83,835
繰上資産合計	4,612,456	100.0%	100.0%	154,985	4,811,120	104.71%	100.0%	153,673	4,539,830	94.42%	100.0%	153,173	4,289,886	92.71%	100.0%	176,453	4,223,820	91.77%	100.0%	159,265
支払手形および買掛金	686,734	100.0%	14.46%	197,003	804,028	90.87%	12.52%	207,253	541,581	81.35%	11.96%	185,555	552,593	83.01%	12.94%	195,874	624,332	93.87%	14.80%	210,294
繰上資産合計	778,564	100.0%	16.92%	539	798,726	102.65%	16.20%	159,825	773,789	80.86%	16.43%	686,405	756,284	32.92%	6.00%	294,225	408,943	52.59%	6.88%	324,378
繰上資産合計	2,104,581	100.0%	45.73%	289,228	2,051,813	97.53%	41.78%	278,153	1,742,881	82.81%	38.45%	237,538	1,617,835	98.58%	32.07%	228,478	1,608,959	76.43%	38.09%	201,408
長期国庫債券	694,522	100.0%	15.00%	152,203	686,301	127.47%	18.33%	168,228	680,335	126.76%	19.44%	189,195	683,912	141.84%	23.04%	188,763	686,485	100.52%	21.43%	187,074
繰上資産合計	1,000,418	100.0%	21.74%	207,843	1,249,286	124.72%	25.32%	215,823	1,272,944	127.44%	28.10%	246,723	1,438,561	143.80%	33.84%	247,645	1,508,013	150.74%	36.70%	252,506
繰上資産合計	21,072	100.0%	0.46%	0.00%	79,155	375.84%	1.61%	0.00%	66,788	407.11%	1.88%	0.00%	96,120	456.15%	2.25%	0.00%	80,140	470.46%	2.35%	0.00%
繰上資産合計	296,493	100.0%	6.44%	100.0%	297,949	100.45%	6.00%	100.0%	297,965	100.51%	6.58%	100.0%	299,194	100.91%	7.01%	100.0%	299,580	101.03%	7.05%	100.0%
繰上資産合計	437,921	100.0%	9.51%	107,708	439,430	100.34%	8.95%	107,768	439,819	100.30%	9.70%	107,758	440,845	100.67%	10.02%	107,728	441,241	100.70%	10.43%	107,728
繰上資産合計	16,296	100.0%	0.36%	299,453	19,118	117.32%	0.30%	201,708	21,161	129.86%	0.47%	186,288	23,382	143.40%	0.56%	176,463	27,620	189.50%	0.65%	182,398
繰上資産合計	26,151	100.0%	0.57%	0.00%	30,883	117.33%	0.82%	0.00%	18,968	75.20%	0.43%	0.00%	18,071	89.10%	0.42%	0.00%	18,169	81.83%	0.38%	0.00%
繰上資産合計	766,390	100.0%	16.65%	163,335	861,227	112.37%	17.44%	171,728	867,789	115.84%	18.00%	175,258	883,778	115.32%	20.70%	171,338	869,384	74.29%	13.83%	107,178
繰上資産合計	-98,328	100.0%	-1.43%	0.00%	-111,812	97.02%	-2.77%	0.00%	-238,000	569.19%	-5.29%	0.00%	-356,703	582.84%	-7.89%	0.00%	-411,157	615.29%	-7.73%	0.00%
繰上資産合計	1,476,414	100.0%	32.06%	121,863	1,536,756	104.06%	31.52%	129,313	1,429,219	96.44%	31.53%	119,693	1,329,565	90.95%	31.14%	107,448	1,067,808	86.25%	23.95%	80,178
繰上資産合計	4,612,456	100.0%	100.0%	154,985	4,811,120	104.71%	100.0%	153,673	4,539,830	94.42%	100.0%	153,173	4,289,886	92.71%	100.0%	176,453	4,223,820	91.77%	100.0%	159,265

企業・業種・業種	1991				1992				1993				1994				1995			
	金額	増減比	増減率	営業利益	金額	増減比	増減率	営業利益	金額	増減比	増減率	営業利益	金額	増減比	増減率	営業利益	金額	増減比	増減率	営業利益
売上高	3,816,517	100.0%	100.0%	182,313	3,821,582	100.67%	100.0%	183,108	3,878,427	107.27%	100.0%	207,494	3,809,873	99.82%	100.0%	212,538	3,826,893	105.81%	100.0%	203,353
営業収入	74,259	100.0%	2.65%	0.00%	89,814	120.93%	2.45%	0.00%	115,491	129.83%	2.63%	0.00%	123,849	106.76%	3.43%	0.00%	156,746	211.08%	4.10%	0.00%
売上高	2,506,554	100.0%	89.28%	186,000	2,538,344	101.28%	2.72%	170,000	2,538,812	100.00%	76.59%	187,548	2,555,840	100.67%	78.24%	194,178	2,616,475	119.40%	79.21%	184,405
繰上および繰下引当金	-897,773	100.0%	-24.55%	280,138	-810,774	102.50%	-23.55%	275,504	-887,546	106.81%	-24.77%	339,649	-876,213	99.82%	-24.33%	318,158	-972,477	100.53%	-25.41%	346,772
繰上資産合計	297,480	100.0%	8.22%	411,733	198,228	66.98%	4.35%	510,248	128,460	62.51%	3.28%	818,208	99,988	33.51%	2.79%	331,645	-170,621	-57.38%	-4.43%	-382,585
受取手形および受取配当金	64,892	100.0%	1.78%	167,824	62,649	96.54%	1.64%	88,508	46,089	71.02%	1.19%	74,311	38,395	59.71%	1.06%	66,568	33,965	52.34%	0.89%	71,378
その他	40,775	100.0%	1.17%	81,445	44,887	110.05%	1.17%	113,124	45,880	107.37%	1.17%	115,813	46,519	114.47%	1.20%	140,245	32,395	80.04%	0.83%	80,015
繰上資産合計	142,576	100.0%	3.94%	181,343	144,007	101.00%	3.73%	158,438	117,173	78.88%	2.98%	117,485	120,148	104.24%	3.47%	133,165	88,150	62.53%	2.33%	101,715
支払利息	102,681	100.0%	2.84%	461,783	104,584	101.78%	2.73%	307,323	91,361	88.86%	2.36%	309,095	69,217	67.41%	1.92%	342,838	68,283	87.47%	1.81%	333,324
その他	72,753	100.0%	2.01%	233,373	70,146	96.42%	1.84%	284,308	54,716	75.21%	1.41%	202,838	46,437	86.58%	1.34%	183,345	70,194	86.49%	1.53%	200,498
繰上資産合計	175,424	100.0%	4.85%	390,443	174,631	99.59%	4.77%	293,631	146,077	87.27%	3.75%	262,933	117,654	87.09%	3.20%	269,185	139,477	79.30%	2.74%	249,835
繰上資産合計	0	0.0%	0.00%	0.00%	0	0.0%	0.00%	0.00%	0	0.0%	0.00%	0	0.0%	0.00%	0.00%	0	0.0%	0.00%	0.00%	
繰上資産合計	284,591	100.0%	7.32%	231,063	187,177	74.52%	5.18%	817,013	92,561	34.95%	2.82%	202,374	102,182	38.61%	2.53%	323,078	-220,948	-85.51%	-5.77%	-428,896
繰上資産合計	152,386	100.0%	4.21%	339,498	30,347	59.27%	2.33%	261,817	49,764	32.67%	1.28%	249,474	78,612	51.68%	2.18%	485,445	65,175	42.76%	1.70%	231,815
繰上資産合計	116,865	100.0%	3.23%	167,737	129,121	109.73%	3.14%	160,748	96,260	31.01%	0.63%	140,605	15,289	13.09%	0.42%	50,928	239,350	250.00%	7.74%	250,000

(出所) 資料「ソニー財務概算」

図表 3-2 松下電器株式会社 (1991-1995)

※連結決算計 (単位: 百万円)

項目	1991	1992	1993	1994	1995
現金及び現金同等物	1,657,525	1,828,408	1,258,205	75,913	13,954
短期投資	100,000	2,008,102	245,847	103,738	2,708,150
受取手形及び売掛金	1,307,333	14,828,200	1,536,760	117,555	17,045,230
貸倒引当金	-27,622	-100,000	-2,321,281	-80,000	-281,281
債権回収金	931,080	10,635,432	1,271,423	139,553	1,150,423
流動資産合計	4,402,925	50,289,200	28,626,440	100,853	49,233,752
固定資産	177,004	100,000	2,028,320	242,808	137,188
土地	683,477	100,000	7,808,696	428,128	128,938
建物及び構築物	1,660,747	100,000	22,788,939	2,301,143	25,518,708
機械器具及び備品	108,374	100,000	1,245,242	681,208	100,276
繰延資産	-1,804,350	100,000	-20,595,000	-2,037,320	-112,815
有形固定資産合計	1,158,252	100,000	13,223,377	1,488,507	129,209
固定資産の減価償却累計額	1,526,248	100,000	13,223,377	1,488,507	129,209
固定資産合計	3,761,143	100,000	100,000	222,445	9,019,707
総資産合計	1,478,056	100,000	100,000	1,478,056	100,000
支払手形及び買掛金	594,276	100,000	6,785,967	96,748	580,217
流動負債合計	3,177,387	100,000	38,773,251	345,952	100,893
長期負債	1,217,103	100,000	13,898,276	1,227,542	100,874
繰上返済金	289,317	100,000	3,308,219	313,097	108,228
繰上返済金	1,513,657	100,000	17,274,859	1,595,446	103,495
繰上返済金	4,680,344	100,000	53,545,258	4,638,522	102,953
繰上返済金	195,258	100,000	2,238,100	196,386	100,565
繰上返済金	561,872	100,000	6,415,249	111,563	100,295
繰上返済金	57,057	100,000	6,056,157	61,844	108,578
繰上返済金	2,718,549	100,000	31,038,167	2,817,524	103,643
繰上返済金	-37,989	100,000	-1,328,000	-1,454,472	-1,454,472
繰上返済金	3,434,747	100,000	39,202,165	3,495,387	101,769
繰上返済金	9,791,143	100,000	100,000	100,000	100,000
繰上返済金	1,478,056	100,000	1,478,056	1,478,056	1,478,056

図表 3-3 ユニバーサル 連結財務諸表 (1991-1995)

※連結決算計 (単位: 百万円)

項目	1991	1992	1993	1994	1995
現金及び現金同等物	6,588,308	100,000	140,665	7,448,833	112,892
短期投資	4,383,502	100,000	68,583	115,505	5,055,387
受取手形	2,205,804	100,000	39,423,248	3,841,546	108,103
貸倒引当金	-1,733,214	100,000	-78,263,229	-1,685,598	-115,143
債権回収金	472,580	100,000	7,183,395	444,389	589,957
流動資産合計	268,834	100,000	4,048,138	170,915	64,108
固定資産	161,971	100,000	2,458,909	172,324	109,898
土地	197,438	100,000	9,053,216	388,421	100,535
建物及び構築物	304,994	100,000	4,628,247	560,174	2,718,232
機械器具及び備品	-46,568	100,000	-0,715	-33,445	-71,828
繰上返済金	13,040	100,000	0,208	0,000	0,000
繰上返済金	268,814	100,000	3,924,188	132,873	51,374
繰上返済金	6,588,308	100,000	140,665	7,448,833	112,892
繰上返済金	4,383,502	100,000	68,583	115,505	5,055,387
繰上返済金	2,205,804	100,000	39,423,248	3,841,546	108,103
繰上返済金	-1,733,214	100,000	-78,263,229	-1,685,598	-115,143
繰上返済金	472,580	100,000	7,183,395	444,389	589,957
繰上返済金	268,834	100,000	4,048,138	170,915	64,108
繰上返済金	161,971	100,000	2,458,909	172,324	109,898
繰上返済金	197,438	100,000	9,053,216	388,421	100,535
繰上返済金	304,994	100,000	4,628,247	560,174	2,718,232
繰上返済金	-46,568	100,000	-0,715	-33,445	-71,828
繰上返済金	13,040	100,000	0,208	0,000	0,000
繰上返済金	268,814	100,000	3,924,188	132,873	51,374

図表 3-3 ユニバーサル 連結財務諸表 (1991-1995)

※連結決算計 (単位: 百万円)

項目	1991	1992	1993	1994	1995
現金及び現金同等物	6,588,308	100,000	140,665	7,448,833	112,892
短期投資	4,383,502	100,000	68,583	115,505	5,055,387
受取手形	2,205,804	100,000	39,423,248	3,841,546	108,103
貸倒引当金	-1,733,214	100,000	-78,263,229	-1,685,598	-115,143
債権回収金	472,580	100,000	7,183,395	444,389	589,957
流動資産合計	268,834	100,000	4,048,138	170,915	64,108
固定資産	161,971	100,000	2,458,909	172,324	109,898
土地	197,438	100,000	9,053,216	388,421	100,535
建物及び構築物	304,994	100,000	4,628,247	560,174	2,718,232
機械器具及び備品	-46,568	100,000	-0,715	-33,445	-71,828
繰上返済金	13,040	100,000	0,208	0,000	0,000
繰上返済金	268,814	100,000	3,924,188	132,873	51,374
繰上返済金	6,588,308	100,000	140,665	7,448,833	112,892
繰上返済金	4,383,502	100,000	68,583	115,505	5,055,387
繰上返済金	2,205,804	100,000	39,423,248	3,841,546	108,103
繰上返済金	-1,733,214	100,000	-78,263,229	-1,685,598	-115,143
繰上返済金	472,580	100,000	7,183,395	444,389	589,957
繰上返済金	268,834	100,000	4,048,138	170,915	64,108
繰上返済金	161,971	100,000	2,458,909	172,324	109,898
繰上返済金	197,438	100,000	9,053,216	388,421	100,535
繰上返済金	304,994	100,000	4,628,247	560,174	2,718,232
繰上返済金	-46,568	100,000	-0,715	-33,445	-71,828
繰上返済金	13,040	100,000	0,208	0,000	0,000
繰上返済金	268,814	100,000	3,924,188	132,873	51,374

図表 3-4 ソニー財務諸表(1991年-1995年)

<貸借対照表>

決算年	1991			1992			1993			1994			1995		
	金額	増減比	構成比	金額	増減比	構成比	金額	増減比	構成比	金額	増減比	構成比	金額	増減比	構成比
現金および預金	325,122	100.00%	13.07%	252,252	77.59%	9.95%	287,848	88.54%	11.64%	272,785	83.90%	11.21%	294,596	90.61%	11.11%
受取手形	570,700	100.00%	2.04%	44,177	87.13%	1.74%	39,713	78.33%	1.61%	30,226	59.62%	1.24%	31,532	62.19%	1.19%
売掛金	271,019	100.00%	10.89%	240,396	88.70%	9.45%	261,585	96.52%	10.57%	261,954	96.66%	10.76%	272,622	100.59%	10.28%
有価証券	15,924	100.00%	0.64%	35,692	224.14%	1.41%	22	0.14%	0.00%	20,025	125.75%	0.82%	11,525	72.38%	0.43%
製品	168,484	100.00%	6.77%	175,075	103.91%	6.90%	138,198	82.02%	5.59%	126,140	74.87%	5.18%	120,181	71.33%	4.53%
その他の棚卸資産	84,023	100.00%	3.38%	92,597	110.20%	3.65%	80,438	95.73%	3.25%	80,884	96.26%	3.32%	80,983	95.31%	3.02%
前払費用	3,849	100.00%	0.15%	5,233	135.96%	0.21%	3,213	83.48%	0.13%	2,976	77.32%	0.12%	3,543	92.05%	0.13%
未取入金	105,477	100.00%	4.24%	122,561	116.20%	4.85%	125,222	118.72%	5.06%	114,001	108.08%	4.68%	108,917	103.26%	4.11%
短期貸付金	50,744	100.00%	2.04%	60,591	119.41%	2.39%	54,544	107.49%	2.21%	36,666	72.26%	1.51%	27,368	53.93%	1.03%
その他	8,460	100.00%	0.34%	7,486	88.49%	0.30%	6,419	75.87%	0.26%	6,578	77.75%	0.27%	6,210	73.40%	0.23%
貸倒引当金	-3,069	100.00%	-0.12%	-2,900	24.45%	-0.11%	-2,740	89.28%	-0.11%	-2,420	78.85%	-0.10%	-2,620	85.37%	-0.10%
流動資産合計	1,080,744	100.00%	43.44%	1,033,066	95.59%	40.74%	994,469	92.02%	40.20%	949,823	87.89%	39.03%	923,963	85.49%	34.84%
建物	115,451	100.00%	4.64%	130,329	112.89%	5.14%	138,963	120.37%	5.62%	157,962	136.82%	6.49%	160,426	138.96%	6.05%
構築物	7,842	100.00%	0.32%	8,644	110.23%	0.34%	10,042	128.05%	0.41%	10,859	138.47%	0.45%	11,770	150.09%	0.44%
機械および装置	259,709	100.00%	10.44%	323,376	124.51%	12.75%	368,866	142.03%	14.91%	398,740	153.53%	16.38%	414,804	159.72%	15.64%
車両およびその他の運搬具	2,669	100.00%	0.11%	782	29.30%	0.03%	4,374	163.89%	0.18%	4,404	165.01%	0.18%	4,311	161.52%	0.16%
工具器具および備品	107,533	100.00%	4.32%	122,947	114.33%	4.85%	128,363	119.37%	5.19%	129,035	120.00%	5.30%	129,068	120.03%	4.87%
減価償却累計額	-273,829	100.00%	-11.01%	-346,988	126.72%	-13.68%	-412,119	150.50%	-16.66%	-468,865	171.23%	-19.27%	-501,231	183.05%	-18.90%
土地	24,035	100.00%	0.97%	29,511	122.53%	1.16%	31,711	131.94%	1.28%	32,157	133.79%	1.32%	32,855	136.70%	1.24%
繰越仮勘定	30,721	100.00%	1.23%	30,638	99.73%	1.21%	25,221	82.10%	1.02%	13,746	44.74%	0.56%	15,962	51.96%	0.60%
有形固定資産合計	274,122	100.00%	11.02%	292,179	109.14%	11.80%	295,421	107.73%	11.34%	278,038	101.43%	11.42%	267,965	97.75%	10.11%
固定資産合計	26,127	100.00%	1.03%	36,096	138.16%	1.42%	40,500	155.01%	1.64%	39,048	149.45%	1.60%	35,571	136.15%	1.34%
投資有価証券	30,505	100.00%	1.23%	28,553	93.60%	1.13%	24,766	81.19%	1.00%	26,273	86.13%	1.08%	32,387	106.17%	1.22%
関係会社株式	882,478	100.00%	35.47%	919,290	104.17%	36.25%	928,143	105.17%	37.52%	928,285	105.19%	38.14%	1,288,953	146.06%	48.61%
出資金	22,216	100.00%	0.89%	30,808	138.67%	1.21%	30,418	136.92%	1.23%	66,834	300.84%	2.75%	67,063	301.87%	2.53%
長期貸付金	556	100.00%	0.02%	733	131.83%	0.03%	663	119.24%	0.03%	505	90.83%	0.02%	435	78.24%	0.02%
関係会社貸付金等	150,280	100.00%	6.04%	161,378	107.38%	6.26%	124,966	83.16%	5.06%	114,961	76.50%	4.72%	7,611	5.06%	0.29%
その他	24,923	100.00%	1.00%	30,517	122.45%	1.30%	37,117	148.93%	1.50%	32,566	130.67%	1.34%	29,209	117.20%	1.10%
貸倒引当金	-3,900	100.00%	-0.16%	-3,886	99.64%	-0.15%	-2,837	72.74%	-0.11%	-2,636	67.59%	-0.11%	-1,372	35.18%	-0.05%
投資その他の資産合計	1,107,051	100.00%	44.50%	1,167,388	105.45%	46.04%	1,143,241	103.27%	46.22%	1,166,792	105.40%	47.94%	1,424,288	125.65%	53.71%
固定資産合計	1,407,312	100.00%	55.56%	1,502,674	106.78%	59.26%	1,479,163	105.11%	59.80%	1,483,879	105.44%	60.97%	1,727,825	122.77%	65.16%
支払手形	2,438,056	100.00%	100.00%	2,535,840	101.92%	100.00%	2,473,633	99.42%	100.00%	2,433,703	97.82%	100.00%	2,651,789	106.58%	100.00%
受取手形	36,989	100.00%	1.49%	35,516	96.02%	1.40%	31,391	84.87%	1.27%	29,048	78.53%	1.19%	29,602	80.03%	1.12%
買掛金	300,956	100.00%	12.10%	256,372	85.19%	10.11%	260,515	86.56%	10.53%	253,076	84.09%	1.00%	267,577	88.91%	10.09%
短期借入金	0	100.00%	0.00%	51,107	2.02%	2.02%	71,098	2.87%	2.87%	87,089	3.58%	3.58%	122,085	4.60%	4.60%
コマーシャルペーパー	200,000	100.00%	8.04%	200,000	100.00%	7.99%	70,000	35.00%	2.83%	45,000	22.50%	1.85%	160,000	80.00%	6.03%
社債	0	100.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	112,169	4.53%	4.53%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
未払金	50,329	100.00%	2.02%	28,556	56.74%	1.13%	9,462	18.80%	0.38%	13,249	26.32%	0.54%	20,957	41.64%	0.79%
未払費用	83,108	100.00%	3.34%	83,855	100.90%	3.31%	72,530	87.27%	2.93%	67,817	81.60%	2.79%	77,404	93.14%	2.92%
預り金	50,272	100.00%	2.02%	42,246	84.03%	1.67%	64,608	128.52%	2.61%	96,841	192.63%	3.98%	83,300	165.70%	3.14%
その他	62,774	100.00%	2.52%	45,385	72.30%	1.79%	41,985	66.89%	1.70%	23,985	38.21%	0.99%	37,963	60.48%	1.43%
流動負債合計	784,450	100.00%	31.53%	743,943	94.72%	29.30%	733,764	93.54%	29.66%	616,110	78.54%	25.32%	798,891	101.84%	30.13%
仕組債	116,732	100.00%	4.69%	166,732	142.83%	6.58%	50,000	42.83%	2.02%	130,000	111.37%	5.34%	130,000	111.37%	4.90%
長期社債	339,529	100.00%	13.65%	336,585	99.13%	13.27%	336,515	99.05%	13.60%	333,872	98.33%	13.22%	333,081	98.10%	12.56%
短期借入金	61	100.00%	0.00%	29,063	1.65%	1.65%	79,035	3.20%	3.20%	63,025	2.69%	2.69%	79,487	124.51%	3.00%
退職給付引当金	35,841	100.00%	1.44%	42,006	117.20%	1.66%	48,929	136.52%	1.98%	51,479	143.63%	2.12%	53,521	149.33%	2.02%
預り保証金	1,047	100.00%	0.04%	1,697	162.08%	0.07%	1,662	158.74%	0.07%	1,711	163.42%	0.07%	1,153	110.12%	0.04%
固定負債合計	493,212	100.00%	19.82%	576,076	116.80%	22.72%	516,941	104.61%	20.86%	580,089	117.61%	23.84%	597,244	121.09%	22.52%
固定資産合計	1,277,617	100.00%	51.35%	1,319,120	103.24%	52.02%	1,249,705	97.81%	50.52%	1,196,199	93.62%	49.15%	1,396,135	109.27%	52.65%
資本金	296,482	100.00%	11.92%	297,948	100.49%	11.75%	297,985	100.51%	12.05%	299,194	100.76%	12.29%	299,589	101.05%	11.30%
資本準備金	406,295	100.00%	16.33%	407,772	100.36%	16.08%	408,006	100.42%	16.49%	409,240	100.72%	16.82%	409,635	100.82%	15.45%
利益準備金	7,780	100.00%	0.31%	9,474	121.77%	0.37%	11,360	146.02%	0.46%	13,251	170.32%	0.54%	15,144	194.65%	0.57%
その他の剰余金	499,825	100.00%	20.09%	501,523	100.34%	19.78%	506,574	101.35%	20.43%	515,818	103.20%	21.19%	531,293	106.29%	20.03%
資本合計	1,210,384	100.00%	48.65%	1,216,720	100.52%	47.88%	1,223,927	101.12%	49.48%	1,237,503	102.24%	50.85%	1,255,653	103.74%	47.35%
負債・資本合計	2,438,056	100.00%	100.00%	2,535,840	101.92%	100.00%	2,473,633	99.42%	100.00%	2,433,703	97.82%	100.00%	2,651,789	106.58%	100.00%

<損益計算書>

金額・増減比・構成比	金額	増減比	構成比	金額	増減比	構成比	金額	増減比	構成比	金額	増減比	構成比	金額	増減比	構成比
売上高	1,880,579	100.00%	100.00%	1,979,061	105.24%	100.00%	1,869,680	99.42%	100.00%	1,698,333	90.31%	100.00%	1,881,859	100.07%	100.00%
売上原価	1,491,426	100.00%	79.31%	1,669,058	111.91%	84.34%	1,561,784	104.72%	83.53%	1,419,291	95.16%	83.57%	1,581,101	106.01%	84.02%
売上総利益	389,153	100.00%	20.69%	310,003	79.66%	15.66%	307,895	79.12%	16.47%	279,042	71.70%	16.43%	300,757	77.29%	15.98%
販売費及び一般管理費	318,909	100.00%	16.85%	330,525	104.30%	16.70%	306,343	96.67%	16.38%	276,037	87.10%	16.25%	281,640	88.87%	14.97%
営業利益	72,243	100.00%	3.84%	-20,522	-28.41%	-1.04%	1,552	2.15%	0.08%	3,004	4.16%	0.18%	19,116	26.46%	1.02%
受取利息	33,547	100.00%	1.78%	36,616	109.15%	1.85%	24,857	74.10%	1.33%	18,102	53.96%	1.07%	10,826	32.27%	0.58%
受取配当金	5,121	100.00%	0.27%	26,985	526.95%	1.36%	37,161	725.66%	1.99%	21,650	422.77%	1.27%	36,763	717.89%	1.95%
特許実施許諾料	26,662	100.00%	1.42%	15,348	57.57%	0.78%	12,900	48.38%	0.69%	13,799	51.76%	0.81%	12,728	47.74%	0.68%
その他	23,039	100.00%	1.23%	24,333	105.62%	1.23%	24,801	107.65%	1.33%	19,229	83.46%	1.13%	27,762	120.50%	1.48%
営業外収益合計	88,370	100.00%	4.70%	103,284	116.88%	5.22%	99,720	112.84%	5.33%	72,781	82.36%	4.29%	88,081	99.67%	4.68%
支払利息および割引料	14,968	100.00%	0.80%	26,291	175.65%	1.33%	20,194	134.91%	1.08%	9,871	65.95%	0.58%	9,156	61.17%	0.49%
社債利息	6,345	100.00%	0.34%	7,714	121.58%	0.39%	9,364	147.58%	0.50%	10,319	162.63%	0.61%	11,630	183.29%	0.62%
その他	24,799	100.00%	1.32%	24,622	99.29%	1.24%	24,963	108.73%	1.44%	25,053	101.02%	1.48%	35,013	141.19%	1.86%
営業外費用合計	46,113	100.00%	2.45%	58,627	127.14%	2.96%	55,523	120.41%	2.97%	45,243	88.11%	2.66%	56,801	121.01%	2.97%
経常利益	114,580	100.00%	6.09%	24,134	21.08%	1.22%	45,750	39.96%	2.45%	30,543	26.68%	1.80%	51,396	44.89%	2.73%
特別利益	0	—	0.00%	0	—	0.00%	0	—	0.00%	1,079	—	0.06%	0	—	0.00%
特別損失	0	—	0.00%	0	—	0.00%	0	—	0.00%	0	—	0.00%	0	—	0.00%
税引前当期純利益	114,580	100.00%	6.09%	24,134	21.08%	1.22%	45,750	39.96%	2.45%	31,622	27.62%	1.86%	51,396	44.89%	2.73%
法人税・住民税	44,890	100.00%	2.39%	3,450	7.66%	0.17%	19,960	44.46%	1.07%	1,580	3.52%	0.09%	15,100	33.64%	0.80%
当期純利益	69,610	100.00%	3.70%	20,684	29.71%	1.05%	25,790	37.05%	1.38%	30,042	43.16%	1.77%	36,296	52.14%	1.93%
前期繰越利益金	21,628	100.00%	1.15%	21,677	100.18%	1.09%	21,363	98.77%	1.14%	24,000	110.97%	1.41%	24,213	111.95%	1.29%
中間当分利益	8,442	100.00%	0.45%	8,467	100.41%	0.43%	9,327	110.48%	0.50%	9,329	110.51%	0.55%	9,344	111.68%	0.50%
利益準備金積立額	844	100.00%	0.04%	847	100.36%	0.04%	932	110.43%	0.05%	932	110.43%	0.05%	934	110.66%	0.05%
当期末未分配利益	81,951	100.00%	0.36%	33,027	40.30%	1.67%	36,893	45.02%	1.97%	43,780	53.42%	2.58%	50,231	61.29%	2.67%

図表 3-5 松下電器財務諸表 (1991-1995)

<貨幣対照表>

(単位: 百万円)

決算年	1991			1992			1993			1994			1995		
金額・増勢比・構成比	金額	増勢比	構成比	金額	増勢比	構成比	金額	増勢比	構成比	金額	増勢比	構成比	金額	増勢比	構成比
現金預金	407,869	100.00%	10.45%	680,093	166.74%	17.30%	739,493	181.31%	18.42%	866,644	212.48%	20.98%	967,186	234.68%	22.12%
受取手形	99,432	100.00%	2.55%	89,249	89.76%	2.27%	76,667	77.10%	1.91%	72,163	72.58%	1.75%	61,114	61.46%	1.41%
売掛金	553,285	100.00%	14.17%	553,182	99.98%	14.07%	517,904	93.61%	12.90%	514,899	93.06%	12.47%	505,969	91.45%	11.70%
有価証券	157,486	100.00%	4.03%	135,223	85.86%	3.44%	242,591	154.04%	6.04%	79,835	50.69%	1.93%	132,872	84.37%	3.07%
商品製品	133,569	100.00%	3.42%	146,963	110.03%	3.74%	147,157	110.17%	3.66%	125,465	93.93%	3.04%	127,377	95.36%	2.94%
流動資産合計	215,168	100.00%	5.51%	222,372	103.35%	5.66%	209,401	97.32%	5.21%	183,058	85.08%	4.33%	190,495	88.53%	4.40%
関係会社短期貸付	20,074	100.00%	0.51%	17,586	87.61%	0.45%	24,295	121.03%	0.61%	14,417	71.82%	0.35%	11,501	57.29%	0.27%
未収入金	55,254	100.00%	1.42%	57,506	104.08%	1.46%	56,265	101.83%	1.40%	54,360	98.38%	1.32%	65,054	117.74%	1.50%
貸倒引当金	-10,736	100.00%	-0.25%	-12,228	113.90%	-0.31%	-15,636	145.64%	-0.39%	-16,242	151.29%	-0.39%	16,414	*****	0.35%
流動資産合計	1,515,015	100.00%	38.81%	1,758,424	116.07%	44.74%	1,866,062	123.17%	46.47%	1,783,342	117.71%	43.17%	1,922,740	126.91%	44.44%
建物及び構築物	224,790	100.00%	5.76%	273,835	121.82%	6.97%	323,450	143.89%	8.05%	343,210	152.68%	8.31%	350,589	155.96%	8.10%
建物減価償却費	126,648	100.00%	3.24%	154,495	121.99%	3.93%	157,388	124.27%	3.92%	175,166	138.31%	4.24%	190,795	150.65%	4.41%
機械装置	353,997	100.00%	9.07%	417,414	117.91%	10.62%	429,427	121.31%	10.69%	433,297	122.40%	10.49%	429,377	121.29%	9.92%
機械減価償却費	270,769	100.00%	6.94%	309,042	114.13%	7.86%	345,951	127.77%	8.62%	370,393	136.79%	8.97%	377,343	139.36%	8.72%
工具器具備品	133,370	100.00%	3.42%	143,413	107.53%	3.65%	152,629	114.44%	3.80%	155,429	116.54%	3.76%	154,701	115.99%	3.58%
工具減価償却費	108,236	100.00%	2.77%	116,972	108.07%	2.98%	126,717	117.07%	3.16%	133,521	123.36%	3.23%	136,610	126.21%	3.16%
土地	55,217	100.00%	1.41%	56,503	102.33%	1.44%	56,526	102.37%	1.41%	56,250	101.87%	1.36%	55,970	101.36%	1.29%
建設仮勘定	44,697	100.00%	1.15%	46,070	103.07%	1.17%	16,505	36.93%	0.41%	11,350	25.39%	0.27%	15,918	35.61%	0.37%
有形固定資産合計	306,733	100.00%	7.86%	370,041	120.64%	9.41%	348,636	113.66%	8.68%	320,661	104.54%	7.76%	301,981	98.45%	6.96%
無形固定資産合計	2,469	100.00%	0.06%	3,011	121.95%	0.08%	3,992	161.68%	0.10%	3,756	152.13%	0.09%	8,350	338.19%	0.19%
投資有価証券	789,575	100.00%	20.23%	407,411	51.60%	10.37%	217,468	27.54%	5.42%	227,168	28.77%	5.50%	276,903	35.07%	6.40%
関係会社株式	1,164,945	100.00%	29.84%	1,205,140	103.45%	30.66%	1,342,348	115.23%	33.43%	1,545,067	132.63%	37.40%	1,545,351	132.65%	35.72%
関係会社出資金	34,453	100.00%	0.88%	38,730	112.41%	0.99%	40,762	118.31%	1.02%	51,719	150.11%	1.25%	78,636	228.24%	1.82%
長期貸付金	688	100.00%	0.02%	4,070	591.57%	0.10%	6,553	952.47%	0.16%	5,706	829.36%	0.14%	4,089	594.33%	0.09%
関係会社貸付金等	68,078	100.00%	1.74%	119,185	175.07%	3.03%	165,092	242.50%	4.11%	168,021	246.81%	4.07%	162,405	238.56%	3.75%
投資その他の資産	2,070,277	100.00%	53.04%	1,799,022	86.90%	45.77%	1,796,898	86.80%	44.75%	2,022,905	97.71%	48.97%	2,093,208	101.11%	48.38%
固定資産合計	2,388,481	100.00%	61.19%	2,172,075	90.94%	55.26%	2,149,527	90.00%	53.53%	2,347,324	98.28%	56.83%	2,403,540	100.63%	55.56%
資産合計	3,903,496	100.00%	100.00%	3,930,500	100.69%	100.00%	4,015,589	102.87%	100.00%	4,130,666	105.82%	100.00%	4,326,281	110.83%	100.00%
支払手形	101,340	100.00%	2.60%	98,524	97.22%	2.51%	69,271	68.36%	1.73%	69,715	68.79%	1.69%	57,190	56.43%	1.32%
買掛金	512,985	100.00%	13.14%	519,544	101.28%	13.22%	492,114	95.93%	12.26%	502,791	98.01%	12.17%	480,151	93.60%	11.10%
未払金	24,677	100.00%	0.63%	13,404	54.32%	0.34%	10,199	41.33%	0.25%	5,971	24.20%	0.14%	7,156	29.06%	0.17%
未払費用	210,456	100.00%	5.39%	211,571	100.53%	5.38%	218,712	103.92%	5.45%	201,700	95.84%	4.88%	214,998	102.16%	4.97%
未払法人税等	68,464	100.00%	1.75%	52,298	76.39%	1.33%	25,397	37.10%	0.63%	5,464	7.98%	0.13%	28,868	42.17%	0.67%
前受金	15,550	100.00%	0.40%	20,403	131.21%	0.52%	23,834	153.27%	0.59%	22,219	142.89%	0.54%	15,788	101.53%	0.36%
預り金	223,253	100.00%	5.72%	218,189	97.73%	5.55%	233,951	104.75%	5.83%	308,021	137.97%	7.44%	291,925	130.76%	6.75%
流動負債合計	1,264,153	100.00%	32.39%	1,198,198	94.78%	30.48%	1,270,373	100.49%	31.64%	1,230,860	97.37%	29.80%	1,196,160	94.62%	27.65%
仕債	140,805	100.00%	3.61%	140,805	100.00%	3.58%	125,267	88.96%	3.12%	325,267	231.01%	7.87%	325,267	231.01%	7.52%
転換仕債	295,995	100.00%	7.58%	293,779	99.25%	7.47%	293,779	99.25%	7.32%	219,155	74.04%	5.31%	418,589	141.42%	9.68%
退職給付引当金	99,412	100.00%	2.55%	108,274	108.91%	2.75%	112,707	113.37%	2.81%	118,575	119.28%	2.87%	123,393	124.12%	2.85%
海外投資等損失引	16,562	100.00%	0.42%	21,144	127.67%	0.54%	26,201	158.20%	0.65%	31,699	191.40%	0.77%	30,740	185.61%	0.71%
固定負債合計	561,213	100.00%	14.38%	571,611	101.85%	14.54%	559,993	99.73%	13.95%	696,614	124.43%	16.88%	900,110	160.39%	20.81%
負債合計	1,825,366	100.00%	46.76%	1,769,810	96.96%	45.03%	1,830,367	100.27%	45.58%	1,927,474	105.59%	46.66%	2,096,270	114.84%	48.45%
資本金	195,258	100.00%	5.00%	196,386	100.58%	5.00%	196,386	100.58%	4.89%	197,035	100.91%	4.77%	198,373	101.60%	4.59%
資本準備金	225,549	100.00%	5.78%	226,676	100.50%	5.77%	226,676	100.50%	5.64%	227,324	100.79%	5.50%	228,660	101.38%	5.29%
利益準備金	33,988	100.00%	0.87%	37,298	109.74%	0.95%	40,607	119.47%	1.01%	43,916	129.21%	1.06%	47,227	138.95%	1.09%
その他の剰余金	1,623,331	100.00%	41.59%	1,700,328	104.74%	43.26%	1,721,551	106.05%	42.87%	1,734,915	106.87%	42.00%	1,679,000	103.43%	38.81%
資本合計	2,078,127	100.00%	53.24%	2,160,689	103.97%	54.97%	2,185,222	105.15%	54.42%	2,203,192	106.02%	53.34%	2,230,010	107.31%	51.55%
負債及び資本合計	3,903,496	100.00%	100.00%	3,930,500	100.69%	100.00%	4,015,589	102.87%	100.00%	4,130,666	105.82%	100.00%	4,326,281	110.83%	100.00%

<損益計算書>

金額・増勢比・構成比	金額	増勢比	構成比	金額	増勢比	構成比	金額	増勢比	構成比	金額	増勢比	構成比	金額	増勢比	構成比
売上高	4,691,556	100.00%	100.00%	4,994,719	106.46%	100.00%	4,550,086	96.98%	100.00%	4,349,586	92.71%	100.00%	4,440,966	94.66%	100.00%
売上原価	3,804,034	100.00%	81.08%	4,085,214	107.39%	81.79%	3,762,273	98.90%	82.69%	3,651,321	95.99%	83.95%	3,677,112	96.66%	82.80%
売上総利益	887,521	100.00%	18.92%	909,505	102.48%	18.21%	787,813	88.77%	17.31%	698,265	78.68%	16.05%	763,853	86.07%	17.20%
販賣費	732,795	100.00%	15.62%	777,007	106.03%	15.56%	720,708	98.35%	15.84%	662,008	90.34%	15.22%	695,981	94.98%	15.67%
営業利益	154,726	100.00%	3.30%	132,497	85.63%	2.65%	67,105	43.37%	1.47%	36,256	23.43%	0.83%	67,872	43.87%	1.53%
受取利息	78,192	100.00%	1.67%	35,085	44.87%	0.70%	35,372	45.24%	0.78%	31,969	40.89%	0.73%	28,934	37.00%	0.65%
有価証券利息	47,715	100.00%	1.02%	29,868	62.60%	0.60%	9,070	19.01%	0.20%	4,335	9.09%	0.10%	1,028	2.15%	0.02%
受取配当金	40,317	100.00%	0.86%	44,573	110.56%	0.89%	38,678	95.83%	0.85%	33,794	83.82%	0.78%	36,452	90.41%	0.82%
営業外収益合計	192,757	100.00%	4.11%	133,859	69.44%	2.68%	115,367	85.95%	2.54%	126,792	65.78%	2.92%	94,070	48.80%	2.12%
支払利息	38,389	100.00%	0.82%	34,442	89.72%	0.69%	28,110	73.22%	0.62%	26,016	67.77%	0.60%	25,609	66.71%	0.58%
仕債利息	6,359	100.00%	0.14%	6,214	97.72%	0.12%	10,460	164.49%	0.23%	19,092	300.24%	0.44%	19,907	313.05%	0.45%
有価証券評価損	4,252	100.00%	0.09%	15,053	354.02%	0.30%	11,169	262.68%	0.25%	3,188	74.98%	0.07%	6,706	157.71%	0.15%
営業外費用合計	70,970	100.00%	1.51%	69,951	98.56%	1.40%	85,730	120.80%	1.88%	99,195	139.77%	2.28%	74,939	105.59%	1.69%
経常利益	276,513	100.00%	5.89%	196,405	71.03%	3.93%	96,741	34.99%	2.13%	63,854	23.09%	1.47%	87,003	31.46%	1.96%
特別利益	0	100.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	80,296	*****	1.85%	0	0.00%	0.00%
特別損失	0	100.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	80,000	*****	1.84%	0	0.00%	0.00%
税引前当期純利益	276,513	100.00%	5.89%	196,405	71.03%	3.93%	96,741	34.99%	2.13%	64,150	23.20%	1.47%	87,003	31.46%	1.96%
法人税・住民税	123,200	100.00%	2.63%	86,900	70.54%	1.74%	45,700	37.09%	1.00%	21,000	17.05%	0.48%	3,430	2.78%	0.08%
当期純利益	153,313	100.00%	3.27%	109,505	71.43%	2.19%	51,041	33.29%	1.12%	43,150	28.15%	0.99%	76,749	50.66%	1.73%

(出所)「有価証券報告書総覧」各年度版より作成。

図表 3-6 シャープ 財務諸表 (1991-1995)

<貸借対照表>

(単位:百万円)

決算年	1991			1992			1993			1994			1995		
	金額	増減比	増減率	金額	増減比	増減率	金額	増減比	増減率	金額	増減比	増減率	金額	増減比	増減率
現金・預金	467,847	100.00%	33.12%	466,076	99.62%	32.40%	429,773	91.86%	30.52%	513,905	109.84%	35.91%	471,093	100.69%	32.37%
受取手形	19,699	100.00%	1.39%	21,555	109.42%	1.50%	18,906	95.97%	1.34%	16,332	82.91%	1.14%	12,645	64.19%	0.87%
売掛金	149,384	100.00%	10.58%	137,922	92.33%	9.59%	134,547	90.07%	9.56%	143,825	96.28%	10.05%	171,626	114.89%	11.79%
有価証券	37,962	100.00%	2.69%	56,191	145.38%	3.84%	40,507	106.70%	2.88%	37,581	99.00%	2.63%	43,527	114.66%	2.99%
製品	56,954	100.00%	4.03%	74,736	131.22%	5.20%	72,889	127.98%	5.18%	58,404	102.55%	4.08%	49,659	87.19%	3.41%
原材料	11,298	100.00%	0.80%	12,131	107.37%	0.84%	10,171	90.02%	0.72%	8,493	75.17%	0.59%	9,987	88.40%	0.69%
仕掛品	35,396	100.00%	2.51%	42,798	120.91%	2.98%	45,093	127.40%	3.20%	38,262	108.10%	2.67%	37,940	107.19%	2.61%
貯蔵品	1,831	100.00%	0.13%	2,058	112.40%	0.14%	1,424	77.77%	0.10%	1,942	106.06%	0.14%	1,710	93.39%	0.12%
未収入金	32,279	100.00%	2.29%	28,770	89.13%	2.00%	28,967	89.74%	2.06%	21,567	66.81%	1.51%	25,387	78.65%	1.74%
前払費用	1,375	100.00%	0.10%	1,180	85.82%	0.08%	988	71.85%	0.07%	885	64.36%	0.06%	530	38.55%	0.04%
貸倒引当金	1,500	100.00%	0.11%	1,410	94.00%	0.10%	1,330	88.67%	0.09%	1,360	90.67%	0.10%	1,600	106.67%	0.11%
流動資産合計	820,213	100.00%	58.07%	848,507	103.45%	58.98%	786,224	95.86%	55.84%	846,335	103.18%	59.14%	837,200	102.07%	57.52%
建物	169,772	100.00%	12.02%	193,064	113.72%	13.42%	226,736	133.55%	16.10%	238,666	140.58%	16.88%	265,831	149.51%	17.44%
減価償却累計額	68,893	100.00%	4.88%	77,314	112.22%	5.37%	88,510	128.47%	6.29%	99,885	144.99%	6.98%	111,021	161.15%	7.63%
構築物	13,543	100.00%	0.96%	15,203	112.26%	1.06%	17,409	128.55%	1.24%	17,947	132.52%	1.26%	19,166	141.51%	1.32%
減価償却累計額	7,052	100.00%	0.50%	7,665	108.69%	0.53%	8,447	119.78%	0.60%	9,208	130.57%	0.64%	9,918	140.64%	0.68%
機械装置	297,923	100.00%	21.09%	346,206	116.21%	24.07%	375,091	125.90%	26.64%	414,943	139.25%	28.99%	472,724	158.67%	32.48%
減価償却累計額	189,678	100.00%	13.43%	224,790	118.51%	15.33%	263,566	138.95%	18.72%	297,310	156.74%	20.77%	333,314	175.73%	22.90%
車両	456	100.00%	0.03%	534	117.11%	0.04%	510	111.84%	0.04%	496	108.77%	0.03%	789	173.03%	0.05%
減価償却累計額	345	100.00%	0.02%	370	107.25%	0.03%	376	108.99%	0.03%	372	107.83%	0.03%	460	133.33%	0.03%
工具器具備品	192,100	100.00%	13.60%	215,858	112.37%	15.01%	234,316	121.98%	16.64%	237,077	123.41%	16.57%	245,837	127.97%	16.89%
減価償却累計額	156,386	100.00%	11.07%	177,617	113.58%	12.35%	197,211	126.11%	14.01%	202,472	123.47%	14.15%	204,426	130.72%	14.05%
土地	37,391	100.00%	2.65%	37,410	100.05%	2.60%	37,765	101.00%	2.68%	41,763	111.69%	2.92%	41,768	111.76%	2.87%
建設仮勘定	48,275	100.00%	3.42%	49,108	101.73%	3.41%	33,915	70.25%	2.41%	35,150	68.67%	2.32%	25,350	52.51%	1.74%
有形固定資産合計	337,109	100.00%	23.87%	369,629	109.65%	25.69%	387,633	109.05%	26.11%	374,794	111.18%	26.19%	400,342	118.76%	27.51%
無形固定資産合計	937	100.00%	0.07%	923	98.51%	0.06%	1,063	113.45%	0.08%	1,733	164.96%	0.12%	2,417	257.96%	0.17%
長期定期預金	55,902	100.00%	3.96%	26,685	47.74%	1.85%	26,665	47.74%	1.90%	0	0.00%	0.00%	23,384	41.83%	1.61%
投資有価証券	43,228	100.00%	3.06%	24,274	56.15%	1.69%	47,678	110.29%	3.39%	24,761	57.28%	1.73%	23,384	54.99%	1.61%
関係会社株式	103,608	100.00%	7.34%	110,871	107.01%	7.71%	115,275	111.26%	8.19%	119,534	115.37%	8.35%	128,055	124.32%	8.85%
長期前払費用	41,243	100.00%	2.92%	48,379	117.30%	3.36%	64,297	131.65%	3.86%	55,271	134.01%	3.86%	53,896	130.68%	3.70%
貸倒引当金	50	100.00%	0.00%	50	100.00%	0.00%	50	100.00%	0.00%	40	80.00%	0.00%	40	80.00%	0.00%
投資その他の資産合計	254,111	100.00%	17.99%	219,503	86.38%	15.26%	263,150	99.62%	17.98%	268,276	81.96%	14.55%	215,493	64.80%	14.81%
固定資産合計	592,159	100.00%	41.93%	590,056	99.64%	41.02%	650,783	108.01%	44.16%	643,140	98.76%	40.85%	618,253	104.41%	42.48%
資産合計	1,412,373	100.00%	100.00%	1,438,564	101.85%	100.00%	1,438,071	99.70%	100.00%	1,491,140	101.33%	100.00%	1,455,454	103.05%	100.00%
支払手形	87,103	100.00%	6.17%	69,813	80.15%	4.85%	65,280	74.95%	4.64%	66,471	76.31%	4.64%	65,410	75.10%	4.49%
買掛金	186,716	100.00%	13.22%	200,144	107.19%	13.91%	179,603	96.19%	12.76%	177,499	96.06%	12.40%	192,305	102.99%	13.21%
短期借入金	125,243	100.00%	8.87%	105,367	84.13%	7.32%	90,675	72.40%	6.44%	80,744	64.47%	5.64%	50,732	40.51%	3.49%
社債	0	100.00%	0.00%	24,947	100.00%	1.73%	64,503	260.00%	4.58%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
コーポレート・ペーパー	25,000	100.00%	1.77%	45,000	180.00%	3.13%	60,000	240.00%	4.26%	45,000	180.00%	3.14%	15,000	60.00%	1.03%
転換社債	0	100.00%	0.00%	733	100.00%	0.05%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
未払金	45,992	100.00%	3.26%	49,745	108.16%	3.46%	26,178	56.92%	1.86%	41,413	90.04%	2.89%	56,593	123.05%	3.89%
未払費用	28,320	100.00%	2.01%	30,785	108.70%	2.14%	25,919	91.52%	1.84%	27,004	95.35%	1.89%	35,304	124.66%	2.43%
預り金	10,125	100.00%	0.72%	11,027	108.91%	0.77%	10,943	108.08%	0.76%	7,733	76.38%	0.54%	8,446	83.42%	0.58%
貸倒引当金	17,040	100.00%	1.21%	19,240	112.91%	1.34%	19,840	116.43%	1.41%	20,540	120.54%	1.44%	21,340	125.23%	1.47%
流動負債合計	549,256	100.00%	38.89%	575,977	104.86%	40.04%	556,509	101.32%	39.52%	480,850	87.55%	33.60%	476,079	86.68%	32.71%
社債	89,450	100.00%	6.33%	64,503	72.11%	4.48%	41,751	46.68%	2.97%	91,816	102.65%	6.42%	91,816	102.65%	6.31%
転換社債	70,211	100.00%	4.97%	68,193	97.13%	4.74%	68,090	96.98%	4.84%	66,094	94.14%	4.62%	65,793	93.71%	4.52%
長期借入金	3,292	100.00%	0.23%	5,409	164.31%	3.88%	4,730	143.68%	3.44%	4,461	135.51%	3.11%	5,208	158.20%	3.96%
退職給付引当金	5,617	100.00%	0.40%	5,316	94.64%	0.37%	4,934	87.84%	0.35%	4,626	82.36%	0.32%	4,080	72.64%	0.28%
長期前払引当金	3,180	100.00%	0.22%	2,430	76.90%	0.17%	90	2.85%	0.01%	390	12.34%	0.03%	700	22.15%	0.05%
固定負債合計	174,250	100.00%	12.34%	146,643	84.16%	10.19%	121,456	69.47%	8.60%	169,008	96.99%	11.81%	168,515	96.71%	11.58%
負債合計	723,507	100.00%	51.23%	722,621	99.88%	50.23%	677,555	93.65%	48.12%	649,859	99.82%	45.41%	644,594	99.94%	44.29%
資本金	170,877	100.00%	12.10%	172,351	100.86%	11.98%	173,088	101.29%	12.29%	191,718	112.20%	13.40%	195,378	114.34%	13.42%
資本準備金	249,552	100.00%	17.67%	251,026	100.59%	17.45%	251,763	100.89%	17.88%	270,391	108.35%	18.89%	274,052	109.82%	18.83%
利益準備金	12,239	100.00%	0.87%	13,411	109.58%	0.93%	14,604	119.32%	1.04%	15,807	129.15%	1.10%	17,044	139.26%	1.17%
任意積立金	205,356	100.00%	14.54%	235,751	114.80%	16.39%	259,334	126.29%	18.42%	270,987	131.96%	18.94%	282,741	137.68%	19.43%
当期末処分利益	50,839	100.00%	3.60%	43,403	85.37%	3.02%	31,725	62.40%	2.25%	32,377	63.69%	2.26%	41,642	81.91%	2.86%
資本合計	688,865	100.00%	48.77%	715,943	103.93%	49.77%	730,514	106.05%	51.88%	781,281	113.42%	54.59%	810,859	117.71%	55.71%
負債資本合計	1,412,373	100.00%	100.00%	1,438,564	101.85%	100.00%	1,408,071	99.70%	100.00%	1,431,140	101.33%	100.00%	1,455,454	103.05%	100.00%

<損益計算書>

決算年	1991			1992			1993			1994			1995		
	金額	増減比	増減率	金額	増減比	増減率	金額	増減比	増減率	金額	増減比	増減率	金額	増減比	増減率
売上高	1,152,678	100.00%	100.00%	1,202,014	104.26%	100.00%	1,152,887	100.02%	100.00%	1,170,221	101.52%	100.00%	1,261,562	109.45%	100.00%
製品増加分	61,250	100.00%	5.31%	56,954	92.99%	4.74%	74,736	122.02%	6.48%	72,889	119.00%	6.23%	58,404	96.35%	4.63%
当期製品製造原価	545,342	100.00%	47.31%	574,969	105.43%	47.83%	545,317	100.00%	47.30%	542,022	99.99%	46.32%	568,710	104.29%	45.08%
当期末仕製品仕入高	386,636	100.00%	33.54%	423,178	109.45%	35.21%	414,526	107.21%	35.96%	415,446	107.45%	35.50%	449,729	116.32%	35.65%
製品期末仕入高	56,954	100.00%	4.94%	74,736	131.22%	5.22%	72,889	127.98%	5.32%	58,404	102.55%	4.99%	49,659	87.19%	3.94%
売上原価合計	934,499	100.00%	81.07%	977,488	104.60%	81.32%	968,005	102.52%	83.10%	966,291	103.40%	82.57%	1,071,140	114.62%	84.91%
売上総利益	218,178	100.00%	18.93%	224,525	102.91%	18.68%	194,882	89.32%	16.90%	203,929	93.47%	17.43%	240,081	110.04%	19.03%
販売費及び一般管理費	168,021	100.00%	14.58%	181,249	107.87%	15.08%	170,070	101.22%	14.75%	172,733	102.80%	14.76%	184,018	109.52%	14.59%
営業利益	50,157	100.00%	4.35%	43,275	86.28%	3.60%	24,812	49.47%	2.15%	31,196	62.20%	2.67%	56,062	111.77%	4.44%
受取利息	59,298	100.00%	5.14%	43,960	74.17%	3.66%	21,398	36.96%	1.86%	15,083	25.44%	1.29%	15,192	26.62%	1.20%
有価証券利息	1,236	100.00%	0.11%	1,248	100.97%	0.10%	2,442	197.57%	0.21%	222	17.96%	0.02%	241	19.50%	0.02%
受取配当金	7,078	100.00%	0.61%	6,364	89.91%	0.53%	8,695	122.85%	0.75%	6,060	85.62%	0.62%	6,044	93.87%	0.63%
固定資産賃貸料	7,148	100.00%	0.62%	7,193	100.63%	0.60%	7,893	110.42%	0.68%	8,126	113.68%	0.69%	8,003	111.96%	0.63%
特許料・技術指導料	4,271	100.00%	0.37%	4,793	112.22%	0.40%	5,051	118.26%	0.44%	4,559	106.74%	0.39%	6,239	146.08%	0.49%
その他	2,516	100.00%	0.22%	3,954	157.15%	0.33%	2,888	114.79%	0.25%	2,417	96.07%	0.21%	1,975	78.50%	0.16%
営業外収益合計	81,549	100.00%	7.07%	67,535	82.82%	6.62%	48,370	59.31%	4.20%	36,469	44.72%	3.12%	38,296	46.96%	3.04%
営業外損失	36,419	100.00%	3.19%	26,461	71.86%	2.20%	14,279	38.79%	1.24%	3,807	10.44%	0.33%	2,993	8.13%	0.24%
仕債利息	1,874	100.00%	0.16%	1,762	94.02%	0.15%	1,333	97.81%	0.16%	5,239	279.56%	0.45%	5,303	282.98%	0.42%
固定資産賃貸費用	3,659	100.00%	0.32%	3,484	95.22%	0.29%	3,758	102.71%	0.33%	3,561	97.32%	0.30%	3,318	90.68%	0.26%
その他費用	9,133	100.00%	0.79%	8,455	92.58%	0.70%	7,882	86.30%	0.68%	8,870	97.12%	0.76%	15,668	171.55%	1.24%
営業外費用合計	51,481	100.00%	4.47%	40,163	78.02%	3.34%	28,643	55.64%	2.48%	22,342	43.40%	1.91%	27,285	53.00%	2.16%
経常利益	80,225	100.00%	6.96%	70,467	88.06%	5.88%	44,538	55.52%	3.85%	45,321	56.49%	3.87%	67,073	83.61%	5.32%
特別利益	75	100.00%	0.01%	290	386.67%	0.02%	0	0.00%	0.00%	686	914.67%	0.06%	712	949.33%	0.06%
特別損失	4,340	100.00%	0.38%	5,734	132.12%	0.48%	2,957	68.13%	0.26%	4,018	92.58%	0.34%	3,534	81.43%	0.28%
法人前当純利益	75,960	100.00%	6.59%	65,203	85.84%	6.42%	41,581	54.74%	3.61%	41,989	55.28%	3.59%	64,251	84.59%	5.09%
法人税及び住民税	30,630	100.00%	2.66%	28,380	92.65%	2.36%	16,490	53.84%	1.43%	16,920	52.95%	1.39%	29,380	95.92%	2.33%
長期納税引当金繰入額	990	100.00%	0.09%	760	76.77%	0.06%	70	7.07%	0.01%	240	24.24%	0.02%	240	24.24%	0.02%
中期繰越利益金	44,340	100.00%	3.85%	36,063	81.33%	3.00%	25,021	56.43%	2.17%	25,529	57.58%	2.18%	34,631	78.10%	2.75%
中期繰越利益金	12,919	100.00%	1.12%	13,788	106.73%	1.15%	13,163	101.89%	1.14%	13,459	104.18%	1.15%	13,731	106.29%	1.09%
中期配当額	5,837	100.00%	0.51%	5,861	100.41%	0.49%	5,872	100.60%	0.51%	6,010	102.96%	0.51%	6,108	104.64%	0.48%
中期配当繰上額	583	100.00%	0.05%	586	100.51%	0.05%	587	100.69%	0.05%	601	103.09%	0.05%	610	104.63%	0.05%
中期未処分利益	53,839	100.00%	4.67%	43,403	80.62%	3.61%	31,725	58.93%	2.75%	32,377	60.14%	2.77%	41,642	77.35%	3.00%

第4章 まとめ

今回、すでに幅広く海外進出を行っている松下電器産業、ソニー、シャープの3社をグローバル企業としてとらえ研究したが、もし仮にこれらの企業が全く海外進出を行っていなかったとしたらどうなっていたのだろうか。確かに3社とも既に国内で確固たる地位を築いていた企業なので、短期的にどうかなるという訳ではないであろうが、中・長期的にみればその影響は決して小さくはなかったと思われる。特に昨今の貿易摩擦問題、慢性的な円高等の影響を考えれば、この3社といえども企業の縮小さらには倒産にまで至る可能性も決して否定できなかったであろう。

それを念頭に置いて、第2章ではアジアへの進出の現状を分析したが、ここでは欧米への進出との性格の違いを中心に述べてみたい。まず第一にアジア進出の性格としては、さらなる利益の追求にあると考えられる。つまり企業が利益を極大化するためにベストな選択と考えるのがアジアへの進出であり、それに対してアジア各国からの企業誘致のアプローチがあり、双方の思惑が一致して成り立っているのである。これはいわば積極的な海外進出であるといえよう。

それに対して欧米への製造子会社の進出の性格は、貿易摩擦解消が第一にあったといわざるを得ない。本来、迂回輸出を目指したいはずの家電各社は欧米からの外圧で進出したのであり、企業の中ではセカンドベストの選択であろう。いわば消極的な海外進出であったといえる。

グローバル企業のもう一つの代表として自動車産業も研究されたが、家電業界との海外進出の性格の違いはあったのだろうか。まず自動車産業は数多くの異種の部品を要するという性質上、関連分野も含めた裾野が広く、また技術的水準も高く、国の重要な基幹産業となり得るため政治的な介入が多くならざるを得ない。さらにそれらに付随して企業の工場進出規模が大きいという点もある。それに対して家電産業は技術移転は比較的容易であり、進出規模も相対的に小さくてすむ。上記の理由で家電産業の海外進出は比較的可能性の高いものである。

今後の海外進出はどのようになって行くであろうか。さらに海外進出が活発になっていき、その中心はアジアであることはおそらく疑いのないことであろう。やがて大半の製品を海外で生産するという方向に進むと考えられるが、一方で際限のない海外進出は政治情勢、文化的問題、本社の求心力、さらには国内空洞化の問題も含めて企業それ自体にとっても決して良い影響を及ぼすものではないであろう。ただし、今後企業が将来の展望を考える上では、国内－海外という概念にとらわれることなく、むしろ、より「グローバル」な視点から生産－販売を考えていくことが

不可欠であろう。

(参考文献)

大道康則「新・産業シリーズ 家電」日本経済新聞社、1993年。

林華生「アジア四極経済」ダイヤモンド社、1995年。

週刊東洋経済別冊「'95 海外進出企業総覧」東洋経済新報社、1995年。

「有価証券報告書総覧」各年度版。

のんでのまれてビール業界

～寡占状態にあるビール業界を考察する～

石川 淳子

高村 藤貴

田中 飛馬

常盤 直也

南野 公之

丹羽 信文

目次

はじめに	1 3 2
第1章 ビール業界の概観	1 3 3
第2章 ビール業界をとりまく諸制度	1 3 8
第3章 財務諸表の鳥瞰分析	1 4 2
第4章 経営指標分析	1 5 5
第5章 ビール業界の今後と課題	1 5 9
おわりに	1 6 0

はじめに

ビール業界は身近な寡占産業として有名である。各社はシェアを伸ばそうと新製品を次々に発売し、テレビや新聞、雑誌で派手な広告宣伝活動を繰り広げている。ビールの売れ行きは天気、景気、人気、元気の“四気”に左右されるといわれている。これは、天気・景気の外的要因と、にぎやかな広告宣伝戦争が新製品の人気を喚起し、一方でこのことが業界全体に元気を与えているという内的要因がビールの消費量に大きな影響を与えていることを表している。

ビールをめぐるのは酒税法を主として行政からも様々な規制が加えられている。価格についてはかつての公定価格から自由価格になっているが、メーカー希望小売価格は過当協調により4社横並びで設定され、表面上は価格競争は行われてなかった。しかし実際には輸入ビールの登場、酒販免許制度の緩和によるディスカウントストアでの価格破壊、酒税法の網目をくぐったとも言える発泡酒の発売などにより、低価格化が進んでいる。

また、他の酒類業界の動きもビール業界に影響を与えている。かつてのチューハイブームや酒税法改正による海外洋酒の値下げなどがその代表であろう。今後もこのような周辺事情の変化もビール業界に影響を与えるだろう。

そこで第1章でビール業界の全体像をつかみ、第2章でビール業界特有の制度について触れる。第3、4章では4社（キリン、アサヒ、サッポロ、サントリー）の財務分析を行う。そしてこれらを受けて第5章で業界の今後のあり方と課題について考察してみる。

第1章 ビール業界の概観

I 業界の位置づけ

ビール業界は食品産業に属する。食品産業は製造業の出荷額で、電気機械器具製造業、輸送用機械器具に次ぐ、わが国第3のビッグ産業である。そのなかで酒類は順調に伸びているが、なかでもビールのウェイトは最も大きい。事実、食品産業の売上高ランキングの10位以内に多角化が行われているとはいえ、ビール会社4社とも入っている。

家計においても個人消費支出のうち、約3%が酒類で占められているという事実から、国民生活と深い関係にあるといえる。かつて日本では清酒が好まれていたが、1989年には消費金額でビールが51.6%、清酒が19.6%であり、現在では、ビール人気は他を圧倒している。単純計算による消費数量でも70%、100%アルコール換算数量にしても35.3%をビールが占めている。やはり低アルコールで男女の区別なく多くの消費者から支持を受けているビールは、酒類の王様だといえるだろう。

またビール業界は寡占産業であることからシェア争いが激しく、各社とも新商品開発、主力商品の育成にしのぎをけずっている。多角化の一環として、消費者へのサービス提供として、見学者のために積極的に工場を開放したりもしている。販売促進面でも、ネーミングの工夫や、積極的な広告宣伝活動が行われている。このことは4社合計で年間1,000億円近くの広告宣伝費をビール需要獲得のために投入して市場をにぎわせていることからわかる。このように、業界の切磋琢磨が世間に話題を提供し、ビールファンを増やしているのと同時に、他の業界にも大きな影響を及ぼしているといえるだろう。

II 業界小史

日本にビールが登場したのは江戸時代であるが、一般消費者にビールが販売されたのは1869(明治2)年、ノルウェー系アメリカ人ウィリアム・コーブランドがつくったビール醸造所スプリング・バレー・ブルワリーのビールが最初である。その後ジャパン・ブルワリー・カンパニーに経営権が引き継がれた。現在の麒麟麦酒の前身であり、1888(明治21)年には「キリンビール」を発売した。

一方、1876(明治9)年、札幌でわが国初の官営ビール、北海道開拓使麦酒醸造所が設立し、「サッポロビール」を製造販売した。その後民間に払い下げられ、1888年には札幌麦酒株式会社が設立した。

また、1887(明治20)年、東京で日本麦酒醸造会社が設立され、「エビスビール」を製造販売した。関西でも1889(明治22)年に大阪麦酒が誕生し、「旭麦酒」を製造

販売した。

このころ、多くのビール会社が設立され、活況を呈していたが1901(明治34)年にビールに酒税が課せられるようになり中小メーカーは姿を消し大手上記4社の寡占状態となった。

こうしたなかで、各社の激しい販売合戦を收拾すべく日本麦酒の社長である馬越恭平は、大手4社の合併を強力に進めた。その結果、1906(明治39)年、ジャパン・ブルワリーを除く日本、札幌、大阪の3社合同が実現し、新たに大日本麦酒が誕生した。またジャパン・ブルワリー社は1907(明治40)年に三菱グループに買収され、麒麟麦酒株式会社が設立された。このときのシェアは大日本71.5%、麒麟18.7%、その他9.8%と大日本麦酒が圧倒的に強かった。

その後、第一次世界大戦を契機としてビール業界も好況をむかえ、いくつかの新会社が誕生した。しかしこの混乱も結局は大日本麦酒と麒麟麦酒によってしずめられた。

第二次世界大戦が勃発するとビールにも規制が加えられ低迷が続いた。戦後1949(昭和24)年に、「過度経済力集中排除法」により大日本麦酒は後にサッポロビールとなる日本麦酒株式会社と朝日麦酒株式会社に分割された。このときの生産能力は日本35%、朝日37%、麒麟28%と麒麟が最も小さかった。

昭和30年代にはビール消費が急速に拡大した。1957(昭和32)年に宝酒造が「タカラビール」を、1963(昭和38)年にはサントリーが「サントリービール」を発売した。しかし宝酒造は、イメージの悪さや販売チャンネルの不備などにより1967(昭和42)年にビール業界から撤退した。

こうして、現在の4社寡占状態となり、激しいビール戦争を繰り広げていったのである。

Ⅲ 業界の構造および現状

1993年のビール市場のシェアは麒麟：アサヒ：サッポロ：サントリー＝49.6：24.5：18.7：6.4であるが、ここに至るまでの各社間の争いは戦後の大日本麦酒の分割に始まったといえるだろう。

分割直後のシェアは麒麟：アサヒ：サッポロ＝25.3：36.1：38.6であったが、東西に片寄った工場、ブランドのためアサヒ、サッポロは苦戦を強いられた。一方、麒麟は戦後から培ったブランド力、堅実経営と地道な販売努力、積極的な設備投資を武器に、需要が伸びていた家計市場に浸透し、1966年にはシェアを50%台に乗せ、アサヒによってドライビールが販売されるようになるまでの間「ラガー」で代表される一極集中型寡占状態を続けるのである。1970年代後半のシェアはアサヒが11%台、サッポロが20%前後に落ち込んだため、この寡占構造切り崩しとしてラガ

ービールに対する生ビールのチャレンジが起こった。

また、1957年には宝酒造、1963年にはサントリーの参入があり、業界に影響を及ぼした。宝酒造は10年ほどで撤退するが、のちに焼酎や缶チューハイを誕生させ、ビール業界に一矢を報いることができた。サントリーはアサヒの特約店ルートを使用できたこともありシェアは1%台と低いものの、マーケティング活動で新機軸を打ち出し、コマーシャルの世界に一石を投じた。しかし1967年に生ビール「純生」を発売してから販売数量、シェアが大幅に向上した。ここに「ラガー」と「生」の激闘が始まった。

アサヒの「本生」、サッポロの「びん生」そして1977年の「サッポロ〈生〉黒ラベル」と、「ラガー」を主力商品として圧倒的に強いキリンを除く3社はビールを生化をしていった。事実、1993年のビール市場に占める生ビールの割合は70%を超え、各社の生ビール製造の割合はキリンは42.8%ではあるがサントリーが87.1%、サッポロが96.5%、アサヒが99.8%と、ほとんどが生ビールとなっている。

1983年から1985年の容器戦争によってびん、缶、樽など140種類以上の生ビールが市場に氾濫した。自動販売機の普及に伴いビールの生化と同様にビールの缶化も進んだ。1993年にはビンが49.5%であるのに対して缶が41.3%となっている。

最近の業界の最大の事件は1987年発売のアサヒの「スーパードライ」の大ヒットである。これによりアサヒはシェアを20%台に回復し、ドライ戦争へと突入した。結果的に他の3社は敗北を喫し、キリンはついに50%を割ることになったのである。

各社ともドライ戦争の反省から、既存の主力商品に力を入れるとともに、第2の大型商品の誕生を試みた。キリンは「一番搾り」によってこれに成功した。また、夏に限らずオールシーズンに力を入れたり、季節限定、地域限定ビールを販売するなど努力をしている。

図表 1-1 ビール業界の戦後の略年譜とシェアの変化

		キリン	アサヒ	サッポロ	サントリー
1949	大日本麦酒の分割	25.3	36.1	38.6	—
1957	宝酒造の参入	42.1	30.7	26.2	—
1963	サントリーの参入	46.4	24.3	26.3	1.0
1966	キリンが50%に乗せる	50.9	22.1	23.8	1.7
1967	サントリー「純生」発売	49.4	22.0	25.0	3.2
1977	サッポロ「黒ラベル」発売	61.9	12.0	19.6	6.5
1988	ドライ戦争開始	50.7	20.7	19.8	8.8
1993		49.6	24.5	18.7	6.4

IV 各社の概観

1 キリンビール

キリンは大日本麦酒の分割後、その独自のブランド力を生かし成長し続け、シェアも一時は60%を超えた。この強さの原因はオーソドックスかつ合理的な戦略にある。設備投資に力を入れる一方、広告宣伝費などの販売経費を他社に比べて低く押さえていることは、そのよい例である。一時“ガリバー”と呼ばれたキリンも、サッポロの生ビール、アサヒのドライビールの投入などによってシェアを奪われた。しかしその後、定番ブランド「ラガー」に続く“第2の柱”としての「一番搾り」のヒットによって現在（95年上半期）50%は割っているものの依然として他を寄せ付けない強さを誇っている。カナダ、香港で現地生産を行ったり、1993年バドワイザーと販売合併会社を作るなど海外戦略も充実している。また、ビール事業を核として豊かでゆとりのある生活に貢献する企業＝ライフ・インダストリーをめざして単体売上比率を現在のビール97%、医薬品2%から、ビール40、非ビール60にすべくバイオテクノロジーなどの多角化にも力を入れている。

2 アサヒビール

アサヒは分割後シェアの低迷を続けた。ビール券、アルミ缶入りビールを日本で初めて発売するなど、他社に先駆けて新しい事業を開発する先取の精神に長けていたが、その効果を持続させることができず、業績の向上には結びつかなかった。しかし、1986年に発売した「スーパードライ」が翌年から爆発的な売れ行きを見せ、年々シェアを落としていたアサヒは一気に20%台にのし上がり、業界2位に返り咲いた。その後は「Z」「ダブル酵母」や地域限定の「生一丁」などを発売しキリンの「一番搾り」のような“第2の柱”の育成を試みたが、どれも伸び悩んだ。しかし95年に発売した「黒生」が予想を上回る売れ行きを見せており、期待がよせられる。海外戦略としては、94年に中国、カナダにおいて製造ライセンス供与契約を結び、また95年には米国第2位のミラー社と提携し、同国3位のクアーズ社との提携を解消するなど積極的に動いている。ビール以外では清涼飲料業界への進出が盛んで「三ツ矢サイダー」「バヤリースオレンジ」などは伝統あるブランドとして確立している。

3 サッポロビール

サッポロは分割後、キリンに押されつつも2位の座を保っていた。1960年代にサントリーが起こした“生ビールブーム”の際に、生ビール中心の商品戦略に転換し、「黒ラベル」や「エビス」など現在定番商品となっているものが誕生した。87年アサヒの「スーパードライ」の大ヒットによって、サッポロはシェア20%を

割り業界3位に転落してその状態が続いている。現在では94年サントリーの「ホップス」発売から始まった“そっくりビール”発泡酒ブームに乗って、「ドラフティ」を発売しビールでの巻き返しを図っている。また4社中最大の輸出メーカーである。アイルランドの「ギネス」と提携してヨーロッパ向けのビールを生産していることは有名である。

本業であるビール以外では、90年代に入ってもう1つの柱として都市開発に力を入れてきた。工場跡地を利用して「サッポロファクトリー」（札幌）「恵比寿ガーデンプレイス」（東京）という2つの街を開発し、ビールとは無関係の業態を新しく創造していくという方向での複合化（多角化）を進めている。

4 サントリー

サントリーは本来洋酒メーカーであり、「赤玉ポートワイン」「ウイスキー白札」で成功して1963年にビール業界に参入した。67年の「純生」発売による“生ビールブーム”、81年のアルハイザー・ブッシュ社との提携による「バドワイザー」発売、斬新なCMによるイメージ戦略など話題性には富んだサントリーであったが、流通経路確保の問題などで先行3社を脅かすには至らなかった。86年に「モルツ」がヒットして一時はシェア10%に近づいたが、その後は低迷し、追い打ちをかけるように93年には「バドワイザー」の販売権を喪失した。94年に低価格をアピールした発泡酒「ホップス」を発売し、これが好調であるが、税制改正論議などもあり楽観はできない。海外的にはカールスバーグ社と提携しているが、売れ行きは今ひとつである。

本来の洋酒部門では、89年の酒税法改正によってそれまで圧倒的な強さを誇った高級洋酒で輸入品と競合することになり、この部門に力を入れている。その他では、食品部門（サントリーフーズ）が好調で、また生活文化事業として出版社「TBSブリタニカ」や「赤坂サントリーホール」（東京）の運営など幅広く活動している。

第2章 ビール業界をとりまく諸制度

I 酒税

1 財政と酒税

酒類は国の財政面からみると、酒類に課せられる酒税が国の主要な財源であることから重要な財政物資といえる。

1995年度の歳入予算の内訳をみると、一般会計歳入予算総額の3.1%が酒税で、これは所得税、法人税、消費税、相続税に次いで予算収入のうち第5位を占めている。特にビールは酒税収入額の73.3%を占め(1990年度)、国家財政に大いに貢献しているといえる。

このように重要であるために酒税法は何度も改正されている。かつては納税者の納税負担能力に応じて課税するという応能負担の原則というものがあり、高級酒には高い税率を、大衆酒には低い税率を課していた。しかし、高級酒、大衆酒の区別は客観的にみて明確ではなく、国内酒類業界保護、特に海外洋酒の国内市場への進出を恐れていた洋酒業界、酒類間市場競争で価格の有利性のある清酒・焼酎業界の保護の色合いが強く現れていたといえる。税率はアルコール分、エキス分を中心とした技術的見地から細かく規定され、贅沢税の一種である従価税をも組み込んだ世界的に類を見ない高率税で、複雑な体系となっていたのである。

しかし、消費者団体やビール業界、海外からの批判により、酒税法の改正が行われた。1989年に実施された酒税法では、清酒、ウイスキー、ブランデーの級別が、ワイン、リキュールのエキス分による級別が廃止された。これにより酒類業界が大きな影響を受けたことは間違いないだろう。しかし、級別制度、従価税制度が廃止されたが、依然酒税間の大きな格差や、諸外国と比べて酒税負担率が高いという問題が残っている。

2 酒税の性格

酒税の性格として3つがあげられる。第1に間接税であることである。間接税とは、納税義務者が実質的経済的に租税を負担せず、これを取引の相手方に移転することが予定されているもので、具体的には、納税者は酒類製造者であるが、酒の販売価格に酒税が含まれているため、実際に税を負担しているのは消費者になるということである。この方法は、国が租税を集めるために必要な費用はできるだけ少ない方がよいという最小徴税费の原則に基づくといえる。

第2に消費税の一つである。物を消費している事実に応税力があるとみるもので、酒税は代表的なものであるといえる。他に応税力による分類として、収入を得ていることに基づく収得税、財産を所有していることに基づく財産税、財物の

移転に基づく流通税があげられる。

第3に物税の一つである。これは人税に対する概念で、すべてを物に関連づけて考える税である。

3 酒税法の特色

一般に税法は専門的技術的であるといえる。特に酒税法は、その課税物件が酒類という致酔性のある特殊な飲料であることから、とりわけ技術的色合いが強いといえるだろう。現行の酒税法の特色は課税制度の特色と、酒類産業行政上の特色とに分けられる。後者については第Ⅱ節で詳しく述べる。

課税制度としての特色は4つある。1つは、移出課税制度である。これは、酒類が製造されて流通過程に入る最初の時点である移出の時を課税の時点としている。酒税法ができたころは、酒類が製造された時点で課税する造石税制度が取られていたが、現在では移出課税制度となっている。

第2に申告課税制度である。一般に課税手段として申告納税、賦課課税、源泉徴収、印紙納付などがある。酒税については国が税額を計算・決定し、納税義務者に納税させる賦課課税制度が取られていたが、戦後民主主義的な納税方法の要請から1962年度から申告納税制度が採用された。

第3に従量課税制度である。これは消費税の課税標準を決定する方法の1つで、課税物品の数量に基づく方法である。課税物品の価格による従価課税もあるが、従価課税によると物価水準の推移に即応して適当な税負担を求めることができるが、価格の確定などの点で実際問題があるため課税技術上の難点が少なく、酒税収入も比較的安定する従量課税を採用している。これは主要諸外国でも採用されている。

第4に分類差等課税制度をとっていることである。すなわち、原料や製造方法などによって10種類に分け、さらに規格や製造方法により11品目に細分し、またこれらの各分類のうちでもアルコール分別によりそれぞれ異なった税率を適用している。

4 ビールと発泡酒

ビールは麦芽率が67%以上で税額は1缶(350ml)当たり77.7円である。一方発泡酒は雑酒の一種で麦芽を原料の一部としたものである。発泡酒の税率は麦芽率によって3段階に分けられる。67%以上だとビールと同じ税率で、25%以上67%未満では1缶当たり53.4円と3割安く、25%未満では1缶当たり29.1円と6割強も安い。

この税率の差に目をつけて今年発売され、話題を呼んだものに“そっくりビール”がある。具体的には、サントリーの「ホップス」は麦芽率が65%で1缶当た

り24円ほど節税できるほか、マージン引き下げなど希望小売価格は180円である。サッポロの「ドラフティー」は麦芽率が25%未満のため48円も節税できることから1缶160円とさらに安くなる。しかし、味もビールと対して変わりなく宣伝・広告においてもビールと錯覚するような表現を使用するなど問題が多い。仮に「ホップス」と「ドラフティー」の今年の目標販売数量をビールに置き換えると、国家の酒税収入額は約176億円多くなるという試算がある。このため大蔵省は税制見直しを検討する構えである。しかし、発泡酒を販売しているのが下位2社であるためビール業界としては発泡酒の税制問題に大きくかかわろうとしていない。いずれにせよ、大蔵省の税率見直しの意志は固いため今後の発泡酒の扱いについては目が離せない。

II 免許制度

酒類の製造または販売をしようとするものは、酒税法に基づいて、その所在地の所轄税務署長の免許を受けなければならないとされている。ビールもその例外ではなく、その製造、販売には免許が必要である。このように免許制度が採用されているのは酒税を円滑に確保するためであるとされている。しかし、製造免許の場合には、製造業者が法律上の納税義務者であるから一定の規制を加えるのは当然としても、納税義務者でない販売業者にまで免許制を採用することには疑問が残る。ここでは、酒販免許制度についてのみ言及する。

国税庁は、酒類の販売業について免許を必要としている理由を「酒類の販売業者は、酒類が製造場から移出されて一般消費者の手に渡るまでの流通過程の部門を担当しており、いわば酒税の中間徴税機関ともいえる地位にあるため、その濫立を防止して取引の混乱を防ぎ、酒税の徴収について不安のない監督を行う」としている。しかしこの理由では、物品税の対象となるテレビ等をはじめ、間接税の対象となるあらゆる商品に関して販売免許が必要とされ、酒税の場合だけが特別であることを合理的に説明していない。それどころか現実には、この免許制度の運用には恣意的な部分があり、免許を受けられる要件を満たしているにもかかわらず、なかなか免許を与えないということも多い。これは明らかに、新規の業者の進出を制限することによって、既存の弱小小売店を保護しようとしていることを示している。

次にこの制度が消費者に与える影響について考察する。ビールの価格は本来的には、1964年に基準販売価格（統制価格）が撤廃されているので、自由競争が展開されていなければならない。ところが数年前まではビールの安売りは稀なことだった。なぜこのように見事に統制されていたかという点、免許制が背後に控えているからである。すなわち、後述のように89年に酒税法が改正されるまでは、スーパーやディスカウントストア（DS）には、なかなか免許が許可されなかったことに加え、安

売り店に対しては業者側からの圧力だけでなく国税庁からも行政指導が行われているからである。このことは酒販免許によって市場が守られているため、価格などについて少々不合理なことでも消費者に押しつけることができるということからきているのである。

このような酒販免許制度も海外からの圧力や国内の圧力によって、段階的に撤廃の方向に向かっているというのが現在の状況である。

Ⅲ 酒販流通業界

ビールが工場で作られてから消費者の手に届くまでの経路を流通チャンネルというが、それは次のような流れになっている。すなわち、ビール会社⇒特約店⇒（二次卸店⇒）小売店⇒消費者である。酒類業界ではこのメーカー・問屋・小売店の垂直的な結びつきを「生販三層」という。特約店とは、ビールメーカーと契約をかわした卸問屋のことである。表向きには「信頼関係に基づく継続的な商取引」を取り決めたものにすぎないのだが、その実は専売制、すなわち排他的販売契約（商慣習）に近い。例えば麒麟の特約店ならその問屋は原則として麒麟の製品以外は扱えないし、問屋のほうも他社の製品にはあえて手を出そうとしないのである。問屋はメーカーの倉庫に近い状態になっているのである。特約店の数（法人数）は公表はされていないが業界推定で麒麟700、アサヒ650、サッポロ680、サントリー530という数字が上がっている。ビール販売業界においては、このような世界にも珍しい商慣習が戦前から成立しており現在まで続いているのである。

1989年に酒税法が改正され、大規模小売店やコンビニエンスストア（CS）への免許の緩和が行われた。ここでいう大規模小売店とは主にディスカウントストア（DS）であると解釈してよい。現実的にDSを定義するならば、「一店舗で年商10億円前後を販売し、メーカーの希望する標準的な小売価格にとらわれることなく、独自の採算ベースで値入れをしている酒販店」といえるだろう。DSは諸経費の徹底的な削減によってローコスト、ロープライスを現実化している。このDSが牽引車となって推し進めてきた価格破壊の流れは1994年4月の大手スーパー「ダイエー」のビール値下げによって決定的なものとなった。DSだけでなく、スーパーやCSにおいても、並行輸入品を低価格で発売したりプライベートブランド（PB）において独自性を出している。酒類業界における各業態の比重をみると、スーパー、DSを合わせても2割、CSを合わせても3割にすぎないが、今後この形態の占める比重が増加してくることは確実である。このことは、価格破壊の波がますます大きくなることを示すとともに、一般酒販店の中小小売店が淘汰されて行くことを意味する。特約店制度の下で安閑としていた一般小売店がどのように対処するのか、またメーカーがいかにして保護していくのかということは重要な問題である。

第3章 各社の財務諸表分析

I キリンビールの分析

1 B/Sの分析

資産合計額は1990年から1991年にかけて、趨勢比100→101となっているが、1992年、1993年には99、98と減少し、1994年には104と増加している。流動資産合計も、1990年から1993年まで趨勢比100→73と減少し、1994年には78となっている。しかし、固定資産合計は1990年から1994年まで趨勢比が100→140と増加したので、それに伴い資産合計に対する構成比が50から57へと増加し、より一層安定性を増した。

流動資産の部では現金預金が徐々に減り、1994年には趨勢比が60を切るほどになっている。受取手形・売掛金以外の流動資産はほとんど皆減少しているが、この流動資産の減少は設備投資による固定資産の増加と負債の返済による減少で説明されると思われる。

次に固定資産の部だが、有形固定資産は建物・構築物、機械及び装置、器具及び備品などが順調に伸び、どれも1994年には趨勢比で146.7に増えている。建設仮勘定も1993年から1994年では趨勢比で75から113に増えている。長期貸付金は1992年以降減少し、1994年には趨勢比69にまで落ち込んでいる。しかし、固定資産のその他の項目が、1990年に比べ軒並み趨勢比で30%～50%増となっているのを見ると相変わらずキリンは設備投資に金をかけていることが伺え、不況の中でも他社に比べて安定していたのではないだろうか。

負債の部では、流動負債では、支払手形・買掛金が1991年に前年比65%と減っている。未払金が1992年に前年比で44%増えて以来、1994年には趨勢比152となっているが、これも固定資産の購入代金が増加分の構成要素である。短期借入金も1991年に激増しているが、これは1年以内に償還する社債と言う項目のためであり、1993年には再び1990年時を下回る数字に戻っている。それ以外の流動負債の項目は大方増加しており、流動負債合計は微増している。

固定負債の部では、社債が順調に減り、1994年時点で趨勢比34にまでなっている。長期借入金も1992年に趨勢比60になりながらも1994年には104にもどっている。従って固定負債は社債の分だけ減り、1994年には固定負債合計で趨勢比76、負債合計でも趨勢比90と減っている。

資本の部では、資本合計が利益準備金とその他の剰余金の増加分だけ増えており、負債が減った結果、資本合計の資産に対する構成比が1990年の41%から1994年の49%へと変化し、より健全な財政状態となった。

2 P/Lの分析

まず最初に売上高を見ると、1993年には近年にない冷夏、長雨などの天候不順と長引く景気低迷の影響もあって、前年よりも低下している。しかし1994年にはゆるやかな景気回復と記録的な猛暑の影響などのため、1993年趨勢比99が107となっている。しかし麒麟の特性が保守的であるためか、他のビール会社ほどの売上の伸びは見られない。売上原価も売上高と同様な変化をしているので売上総利益は特筆すべきこともないが、販売費・一般管理費が売上高の増加にかかわらず経営努力により、1994年の趨勢比97となっているために、1994年の営業利益の趨勢比は133となっている。

営業外収益、営業外費用ともに1994年の趨勢比で36、27となっている。受取利息と支払利息の減少がその主要因であるが、内部要因としては有価証券、長期貸付金、負債の減少、外部要因としてここ数年の低金利によるものと思われる。1991年、1993年の特別損失の増加はそれぞれ、固定資産売却及び廃棄損によるものと、それに加え1993年は関係会社整理損によるものでもある。これらの結果、経常利益、当期純利益などは1992年、1993年に前年より減少し、1994年にはそれ以上に増加している。

3 連単分析

連単比率を概観してみると、売上高が1.18となっており、大体子会社との比率としては平均的なものであることが分かる。そのほかの項目を見ても特に問題であるというような項目も見当たらず、おおむね安定していると思われる。

P/Lを横の変化で詳しく見て行くと、売上高の連単比率が1990年度から1991年度において、1.05から1.16に増加しているのが目をひく。これは1991年度に清涼飲料事業において、麒麟ビバレッジ㈱を新たに発足させ、新体制の下、積極的な営業活動を展開したことによるものである。次に、営業利益を見てみると1990年から1992年にかけて1.13から1.22に増加しているが、これは連結の営業利益が1991年度の麒麟ビバレッジ㈱や、新たに連結対象とした物流事業などのお陰で、13,400百万円増加しているが、単独の営業利益は6,790百万円の増加に止まっているためである。経常利益でも上と同じことが言えるが、この年は金利低下に伴う金融収支の黒字幅の減少により、単独決算の方が足を引っ張っている。当期純利益では1992年度だけ突出しているが、連結子会社の当期純利益が、固定資産除却損の減少などにより、一時的に増加したためであると思われる。

棚卸資産を見てみると、1991年には前年に比べて1.09から1.31と大幅に増えている。これは単独決算の棚卸資産が急激に減少しているが連結の棚卸資産があまり減少していないためである。しかし連結決算のほうの営業利益も順調に増加しているため、問題はなさそうだ。

子会社が少しずつではあるがその割合を徐々に延ばしており、多角化を目指す麒麟にとってはまさに順調に成長しているということが出来るであろう。

II アサヒビール

1 B/Sの分析

総資産合計が1990年から1992年にかけて趨勢比100→111とのびていたが、1992年から1994年まで111→99へと再び減少している。資産の部で見ると、流動資産が1991年趨勢比116をピークに1994年68へと減少したのに対し、固定資産は趨勢比100→137へと増加している。

流動資産の部では、現金預金が1991年の趨勢比127をピークに1994年には39まで落ち込んでいる。そのほかでは、原材料・貯蔵品が減少傾向にある。また、その他が1993年だけ突出しているが、これは海外からの資金調達並びに運用を行う在外子会社のAsahi Beer International Holding(Australia)Ltd. (※1)に対して同年に多額の関係会社短期貸付金が計上されたためである。

固定資産の部では、趨勢比の変化はほとんどみられないものの構成比の伸びが目目を引く。1990年に約46%であったのが1994年には約62%となっている。詳しくみると、有形固定資産の部では、合計としてはほとんど変化はみられないが、1990年あたりの建設仮勘定が建物・構築物、機械及び装置などの設備に移り変わっていると考えられ、積極的な業容拡大の姿勢がよみとれる。また投資その他の資産合計の部の伸びが趨勢比100→214となっているのが目を引く。なかでも、投資有価証券と長期貸付金の伸びが著しい。特に長期貸付金は1994年に急増しているが、これも同年前述の在外連結子会社に長期貸付金をおこなったためである。

負債の部では、負債合計としてはほとんど変化がみられないが、流動負債の減少、固定負債の増加という傾向にある。流動負債ではコマーシャルペーパーが1994年になくなり、その他での減少は建設工事支払手形の減少によるものである。また、短期借入金が増えているがこれは後に述べる。一方、固定負債では長期借入金とその他の伸びが著しい。その他の部の伸びは、1993年からの長期未払金の急増による。また、長期借入金に関しては短期借入金と同様の理由であるが、アサヒはスーパードライのヒットによって急激に成長し、その結果業容を急拡大させ過ぎた。そのための資金確保のためには“借金づけ”の体質に陥ったのも無理にないことである。

資本の部では、資本が資産、負債に比べてわずかであるが伸びている点から、安定性が増しているようにおもわれる。その中でも、利益準備金、その他の剰余金が伸びており、利益を社内に留保していることがうかがえる。しかし、前述したように“借金づけ”の体質をいかに克服するかが課題となっている。

2 P/Lの分析

売上高はほとんど変化がなく、安定した売上を上げているが、特に1994年は猛暑の為もあって、1993年趨勢比103が120へと伸びている。売上原価の趨勢比の伸

びも売上高の伸びとほぼ同じである。したがって、売上総利益も同様の伸びを見せている。これは現場サイドの技術革新による効率化が実を結んでいないととれる。それに対して、販管費は1993年まで減少し続け、1994年も売上高の伸びを下回るほどの微増にとどまっている。その結果、営業利益は趨勢比100→422と激増し1994年には営業利益が会社史上最高となった。

営業外収益は、受取利息の激減に伴い趨勢比100→13へと激減した。その他の費用に関しては、有価証券売却益に左右されている。営業外費用は、支払い利息が趨勢比100→60と減少し、その他の費用も1993年まで趨勢比100→40と減少したために全体としても減少している。ただし、1994年のその他の費用の増加は、有価証券売却損の計上によるものである。こういったことにより、経常利益は、営業利益の伸びがこれに相殺されて1994年の趨勢比124というところで落ち着いている。それでも、1994年の経常利益も会社史上最高となっている。特別利益は、1993年まで伸びていて1994年に急激に減少しているが、これは土地の売却による固定資産売却益によるものである。特別損失は、1993年だけ突出しているがこれも前述の在外子会社に対して子会社支援損失が計上されたためである。即ち、固定資産の売却などで土地などの含み益を吐き出し、経営の悪化している子会社の損失も一掃しようとしているアサヒのリストラ政策を見ることができる。当期純利益は、バブル崩壊が深刻化した1992年、1993年は減少していたが、1994年は売上増加、経費の効率的使用などの結果、再び増加している。

3 連単分析

アサヒの連結子会社の業種は、酒類、飲料・食品、薬品、不動産、金融、貨物運送業など様々であり、有名なものではニッカウキスキー(株)などがある。

全体的にみて、連単比率は、1.2～1.5の間にあるものが多い。売上高の連単比率はほぼ横ばいであり、連結子会社もバブル崩壊後の景気の沈滞の影響をほとんど受けない酒類、飲料・食品業が中心であることがうかがえる。実際、連結の売上高の90%以上をこういった業種が占めている。売上高の連単比率と並行しているのがB/S合計額の連単比率であるがこれもほぼ横ばいであり、特に問題はないと思われる。営業利益の連単比率をみると1992年、1994年に落ち込んでいる。1992年は営業利益が連結・単独ともに大幅に伸びているのではあるが、単独では売上高の増加にもかかわらず、販管費を減少させたことによって、連結の営業利益の増加額を単独が上回ったためである。1993年の冷夏による飲料部門の不振にもかかわらず連結の売上高の増加、営業利益の大幅な増加は、(株)アサヒカーゴサービスをはじめとする貨物運送会社5社を連結子会社にしたことと、不動産事業の増加分である。また、このため有形固定資産の連単比率も増加している。1994年の営業利益、経常利益の連単比率の落ち込みは、景気後退による不動産事業の不振によるものである。税引前当期純利益の連単比率は、経常利益の連単比率とほぼ同じ動きを見せている。一方、当期純利益の連単比率が伸びていることから

子会社の収益力の上昇がうかがえる。

そのほか、棚卸資産、有形固定資産の連単比率も売上高の連単比率の変化とほぼ同じであり特に問題はないと思われる。

単独決算の収益力の上昇とともに連結決算の収益力の増加がみられ、親会社、子会社とともに合理化努力も進んでいることがみてとれる。

Ⅲ サッポロ

1 B/Sの分析

資産の合計額は1990年から1994年にかけて趨勢比100→159.26へと増加した。流動資産が100→108.15と小幅な伸びであるのに対し、固定資産が100→198.04へと大きく伸びており、1994年には資産の70%を占めるに至っている。

流動資産の部ではまず当座資産を見ると、現金預金は1993年に極端に減少している。これは1993年は販売用不動産や建設仮勘定などが最大になっている年でもあり、そちらに回されたものと思われる。売掛金は売上高の伸びと平行な動きを見せている。有価証券は1991年を境に減少している。次に棚卸資産を見てみると、最も注目すべきは販売用不動産の急激な伸びである。1994年に大幅に減少したものの、1990年から1993年にかけて趨勢比100→5823.99へとという伸び率を示している。この大幅増は具体的には、北海道地区と関東地区における未成工事支出金の増加であり、この時期サッポロが進めた都市開発に関連したものであると思われる。その他の棚卸資産は減少傾向である。

次に固定資産の部では、固定資産全体の伸びが大きいことは先に述べたとおりだが、まず有形固定資産では、建物・建設仮勘定・土地の伸びが著しい。建物については、1994年に前年比2.5倍と急激に増加している。逆に建設仮勘定は1990年から1993年にかけて趨勢比100→475.76と急上昇しているが、これは1994年には1993年の20分の1以下に減少している。具体的には、1990年から1993年にかけて建設していた恵比寿ガーデンプレイスの建物の多くが1994年に完成したことによるものである。また土地が1991年に大きく増加しているが、これは主に関東地区の物流センター建設のための土地取得によるものである。投資その他の資産については、投資その他の資産合計額の伸び率が固定資産合計額の伸び率よりも大きく、1990年から1994年にかけて趨勢比100→253.20へととなっている。なかでも伸び率の増加が著しいのは関係会社に対する出資や貸付である。関係会社株式については、1990年から1993年で約3倍になっている。いずれも、子会社の設立や増資の引受によるものであるが、増資については、従来の資本金を大きく超えるものであり、事業規模拡大による積極的な投資であると思われる。

負債合計は、1990年から1993年にかけて趨勢比100→172.41へと、資産合計を大きく上回っており、資産に占める負債の構成比は77.91→84.35へと上昇している。中でも固定負債合計が趨勢比で100→208.05へと、5年間で2倍に上昇して

いる。流動負債では、仕入債務が他のものに比べて増加が小さい。短期借入金の変動が大きく、1992年にはB/S合計額に占める割合が10%を超えたりしているが、その借入目的が短期の運転資金のためのものなどが主であり、経営に悪影響を及ぼすものではないと思われる。未払金については、1990年から1993年で10倍近くになっているが、1994年には大きく減少している。これは、建設仮勘定の趨勢比の推移とつながるものであり、都市開発に伴う建物建設の代金の未払分と考えられる。次に固定負債を見ると、社債と、長期借入金の増加が著しい。特に長期借入金は、5年間で趨勢比で100→287.38まで上昇しており、B/S合計に対する構成比でも、社債と合わせると5年間で31.15→44.83へと大幅に上昇している。いずれも、設備資金目的となっており、ここにも巨大な都市開発の影響がみられる。

資本合計は、趨勢比が1990年100.00→1994年112.88へと資産合計・負債合計に比べて伸長率が低く、都市開発による急激な事業規模拡大が、資金源泉のバランスを崩しているといえる。

2 P/Lの分析

売上高は毎年、前年比で上昇を続けており、1994年には前年比10%増を果たしている。これは、7、8月の記録的な猛暑や、所得税減税効果などによるビールの総需要の増加によるところが大きいと思われる。売上原価の趨勢比は、製造部門の経営努力により、売上高の伸び率を下回った。そのため売上総利益率は、1990年から1993年に19.89→24.99へと上昇した。しかし、1994年には再び23.00まで落ち込んでいる。一方で売上高の伸び率以上に増加していた販売費及び一般管理費の趨勢比が1994年には減少しており、結果として、営業利益率は1990年から1994年にかけて1.09→3.93へと、そしてまた趨勢比でも100→461.47へと大きく上昇している。

営業外収益は、5年続けて著しく減少しており、趨勢比でも100→9.41へと大幅に減少している。都市開発による事業規模の拡大に伴う負債の増加にもかかわらず、支払利息が減少しており、営業外費用も、趨勢比で100→31.84へと大きく低下している。しかし、営業外収益の下落の幅が大きいため金融収支が悪化し、1991年まで経常利益率が営業利益率を上回っていたにもかかわらず、1992年からは両者が逆転した。

特別利益で計上されているのは、殆どが固定資産(土地)売却益であり、特別損失に計上されているのは、主に機械除去損であるため、問題は無いと思われる。

3 連単分析

まず全体として連単比率は低く、サッポロの子会社群の規模が大きいことが分かる。P/Lを見ていくと、売上高の連単比率は5年間でほぼよこばいであ

る。それに対して営業利益の比率は増減が激しい。1994年を除いては、営業利益の比率が売上高の比率を上回っている。これは子会社の中心がビール事業より収益率の高い外食・ホテル事業や不動産事業であるためである。外食・ホテル事業の中心は(株)サッポロライオンと(株)サッポロホテルエンタプライズであり、不動産事業の中心はサッポロビール開発(株)と恵比寿ガーデンプレイス(株)(※2)である。しかし、外食・ホテル事業については不況の影響により収益率が悪化して、1994年には大幅に営業損失を計上している。もう一つの柱である不動産事業も1994年には「恵比寿ガーデンプレイス」の開業にともなう経費の負担のため営業損失を出している。結果として1994年は営業利益の連単比率が低下している。経常利益については1993年を除き営業利益の連単比率の増減と同じように増減している。税引前当期純利益についても経常利益とほぼ同じ動きを示しているが、1992年だけ異なる動きをしている。これは、単独では特別損失として計上されていた子会社整理損が連結では計上されていないためである。これは、親会社であるサッポロと子会社との間の内部関係によるものであったのであろう。次に当期純利益の連単比率を見ると、税引前当期純利益の連単比率に比べて大幅に小さくなっている。これは、税引前当期純利益で連結が単独を上回っていた1992年までは、その超過分を上回る額の税金が課されていたためであり、1993年以降では税引前当期純利益で連結が単独を下回っているにもかかわらず、税額で連結が単独を上回っているためである。

B/Sについては、棚卸資産・有形固定資産・B/S合計とも連単比率は低下傾向にあるものの、変化の割合は僅かであり問題はないと思われる。

単独の数値からは収益力の上昇が見られたが、連結の数値からは子会社の収益力の低下が見られる。

IV サントリー

1 B/Sの分析

まず資産合計だが、1993年に極端に減っているほかは割と安定している。流動資産は1992年、1993年と減少しているが、1994年にはまた回復している。固定資産においては100%から112%へと増加傾向がみられる。

流動資産の部では、1993年は1992年に引き続き現金預金が少ない年である。これはこの2年間に短期借入金を中心に負債を返済したためであろう。全体的に減少しているが、なかでも商品・製品と原材料・貯蔵品は特に目を引く。

次に固定資産の部だが、有形固定資産は1992年をピークに伸びており、なかでも土地が大きな伸びを示している。そして1991年には建設仮勘定が突出しているがこれはこのあたりから大きく伸びはじめた食品部門の生産設備にあてられたものと思われる。また無形固定資産は1993年から極端に伸びているが、これは借地権が10倍ほどの増加をしているためである。さらに長期貸付金が、金額が小さ

めだとはいえ1993年あたりから減少しつつある。

また負債の部を見てみると、負債合計は1993年までは趨勢比が100から92へと減少しているが、1994年にまたもとに戻っている。同じように流動資産合計は1993年までは減っているが1994年にまた増えている。しかし固定資産に目を向けると、これは100から126へと伸びている。

流動負債の部では支払手形・買掛金が減少してきており、また先ほど述べたように短期借入金は着実に減少している。コマーシャルペーパーは1993年に発行しただけである。そして1994年にその他が大幅に増えているが、これは“一年以内に返済の長期借入金”が大きく増加したためである。そして固定資産の部に移るが、1991年に社債を発行しているほかはあまり目立った特徴は見られない。

最後に資本の部であるが、利益準備金が増え続けているほかにはあまり変化なしである。以上見てきたように、あまり大きな業容拡大はなされていないものと思われる。またビール部門の比率が小さいためこれでビール部門の成績が分かる訳ではない。

2 P/Lの分析

まず売上高が減少しているが、これは食品部門を除く酒類すべてにおいてであり、サントリーの厳しい現実を如実に表しているといえる。しかし同じような売上高である1994年と1993年を比較すると売上原価が減少している。これはおそらく円高の影響によって輸入麦芽などの原材料が安くなったためであろう。また販売費も順調に減りつつあり、確実な経営努力がみてとれる。その結果、営業利益でみると1994年は過去5年間で最高の金額を示している。

営業外収益であるが、この5年間で約4分の1になっており、受取利息が1992年から激減していることが大きな原因である。ところが営業外費用も金額的には同じくらい減少しており、経常利益で見ても1994年が過去5年間で最高である。

特別利益は固定資産売却益で得られていたのだが、1994年は全くない。1990年にのみ関係会社株式売却益が相当な金額で計上されている。特別損失についても減少しているが、この内訳はかなり違っており、まず1990年には特定金銭信託等評価損が殆どを占めているが、これはいわゆる財テクの失敗である。1991年からは製品等整理損が計上されており、また1年おきに関係会社等整理損も計上されている。これはリストラの結果である。こうして当期純利益は、冷夏と不況に見舞われた1993年以外は割と安定しており、特に1994年度は過去5年間で最高である。但しこれはあくまで全体の数値で、この利益をあげる主力部門はこの5年間で食品部門へと変化してきており、1994年にはついに売上高でビール部門を追い抜いている。このようにしてみると、ビール部門そのものはかなり苦しいようである。

3 連単分析

最初に全体像として子会社の優秀さがうかがえる。P/Lについてはまず売上高の連単比率が順調に伸びていることが分かる。売上高は単独では1991年をピー

クにおちこんできているのだが、それを子会社のそれが補ってあまりあるという状況である。これはなんといってもサントリーフーズのおかげであり、単独の分析でもすこしふれたが、1992年あたりから始まった洋酒及びビールなどの酒類の売上落ち込みを食品部門がカバーしている。1994年度においては、ついにビール部門より食品部門の方が売上が大きくさえている。そしてサントリー自慢の広告・宣伝も今や食品部門中心となりつつあるのである。営業利益・経常利益もこれに沿った動きをしている。次に当期純利益についてみていくが、子会社が大きくなっていくにつれて子会社の法人税等の処理の仕方が今までどうりではましくなり、1990年には連結の当期純利益が極端に小さくなっている。そのため1991年に従来採用していなかった法人税等の期間配分の処理を適用し1485百万円の当期純利益の増加が見られている。これにより1991年度は連結において経常利益・税引前利益が前年を下回って居るのに(※3)当期純利益では前年より大きいのである。

B/Sについては棚卸資産・有形固定資産・B/S合計すべてにおいてゆるやかな増加傾向にあり、大きな変化は見られない。以上見てきた通り、サントリーは単独よりも連結の規模が大きく、子会社においては食品関係が親会社をしのぐ業績を上げている状況である。

(※1) 有価証券報告書では、Asahi Beer International Holding Ltdは特定子会社に該当すると記載。また、この子会社に対する貸付金は全額無利息貸付。

(※2) サッポロビール開発(株)は「サッポロファクトリー」、恵比寿ガーデンプレイス(株)は「恵比寿ガーデンプレイス」の経営・不動産管理を行っており、両者ともサッポロビールより不動産の賃貸・管理委託を受けている。

(※3) 売上高の増加にもかかわらずこのような現象が起こっているのはこの年度に集中的な製品ブランドの改廃等をおこなったため特別損失として製品等整理損を大きく計上してあるため。

(図表3-1)

		各社の連年比率				
キリン		1990年	1991年	1992年	1993年	1994年
連/単 売上高		1.05	1.16	1.17	1.17	1.18
営業利益		1.13	1.17	1.22	1.22	1.19
経常利益		1.08	1.10	1.15	1.13	1.13
税引前利益		1.08	1.09	1.16	1.13	1.13
当期純利益		1.18	1.17	1.27	1.18	1.17
棚卸資産		1.09	1.31	1.31	1.31	1.30
有形固定資産		1.12	1.15	1.16	1.15	1.13
B/S合計		1.07	1.11	1.15	1.17	1.16
アサヒ						
連/単 売上高		1.20	1.24	1.23	1.26	1.23
営業利益		1.59	1.57	1.38	1.55	1.22
経常利益		1.10	1.13	1.36	1.57	1.35
税引前利益		1.14	1.33	1.52	1.82	1.46
当期純利益		0.50	0.78	0.95	0.77	1.55
棚卸資産		2.13	2.20	2.27	2.17	2.20
有形固定資産		1.27	1.24	1.24	1.34	1.30
B/S合計		1.56	1.56	1.62	1.63	1.53
サッポロ						
連/単 売上高		1.04	1.04	1.05	1.05	1.05
営業利益		1.14	1.24	1.11	1.26	0.96
経常利益		1.01	1.04	0.92	0.90	0.87
税引前利益		1.08	1.03	1.05	0.87	0.84
当期純利益		0.88	0.82	0.87	0.62	0.57
棚卸資産		1.07	1.08	1.06	1.03	1.05
有形固定資産		1.06	1.06	1.03	1.04	1.05
B/S合計		1.11	1.12	1.07	1.06	1.04
サントリー						
連/単 売上高		1.24	1.30	1.37	1.39	1.42
営業利益		1.30	1.29	1.43	1.61	1.52
経常利益		0.95	0.99	1.28	1.63	1.58
税引前利益		0.94	0.75	1.11	1.82	1.59
当期純利益		0.30	0.39	0.62	1.74	1.45
棚卸資産		1.13	1.16	1.18	1.18	1.19
有形固定資産		1.63	1.67	1.65	1.65	1.64
B/S合計		1.18	1.21	1.24	1.25	1.23

(出所)「有価証券報告書」各年度版より作成

財 政 課 長

[illegible]

人
三
事
世
世
世
人
人
人

[illegible]

值：百万円 % %

項目	9.0.0.年	9.0.1.年	9.0.2.年	9.0.3.年	9.0.4.年	9.0.5.年	9.0.6.年	9.0.7.年	9.0.8.年	9.0.9.年	9.1.0.年	9.1.1.年	9.1.2.年	9.1.3.年	9.1.4.年	9.1.5.年	9.1.6.年	9.1.7.年	9.1.8.年	9.1.9.年	9.2.0.年	9.2.1.年	9.2.2.年	9.2.3.年	9.2.4.年	9.2.5.年	9.2.6.年	9.2.7.年	9.2.8.年	9.2.9.年	9.3.0.年	9.3.1.年	9.3.2.年	9.3.3.年	9.3.4.年	9.3.5.年	9.3.6.年	9.3.7.年	9.3.8.年	9.3.9.年	9.4.0.年	9.4.1.年	9.4.2.年	9.4.3.年	9.4.4.年	9.4.5.年	9.4.6.年	9.4.7.年	9.4.8.年	9.4.9.年	9.5.0.年	9.5.1.年	9.5.2.年	9.5.3.年	9.5.4.年	9.5.5.年	9.5.6.年	9.5.7.年	9.5.8.年	9.5.9.年	9.6.0.年	9.6.1.年	9.6.2.年	9.6.3.年	9.6.4.年	9.6.5.年	9.6.6.年	9.6.7.年	9.6.8.年	9.6.9.年	9.7.0.年	9.7.1.年	9.7.2.年	9.7.3.年	9.7.4.年	9.7.5.年	9.7.6.年	9.7.7.年	9.7.8.年	9.7.9.年	9.8.0.年	9.8.1.年	9.8.2.年	9.8.3.年	9.8.4.年	9.8.5.年	9.8.6.年	9.8.7.年	9.8.8.年	9.8.9.年	9.9.0.年	9.9.1.年	9.9.2.年	9.9.3.年	9.9.4.年	9.9.5.年	9.9.6.年	9.9.7.年	9.9.8.年	9.9.9.年	10.0.0.年	10.0.1.年	10.0.2.年	10.0.3.年	10.0.4.年	10.0.5.年	10.0.6.年	10.0.7.年	10.0.8.年	10.0.9.年	10.1.0.年	10.1.1.年	10.1.2.年	10.1.3.年	10.1.4.年	10.1.5.年	10.1.6.年	10.1.7.年	10.1.8.年	10.1.9.年	10.2.0.年	10.2.1.年	10.2.2.年	10.2.3.年	10.2.4.年	10.2.5.年	10.2.6.年	10.2.7.年	10.2.8.年	10.2.9.年	10.3.0.年	10.3.1.年	10.3.2.年	10.3.3.年	10.3.4.年	10.3.5.年	10.3.6.年	10.3.7.年	10.3.8.年	10.3.9.年	10.4.0.年	10.4.1.年	10.4.2.年	10.4.3.年	10.4.4.年	10.4.5.年	10.4.6.年	10.4.7.年	10.4.8.年	10.4.9.年	10.5.0.年	10.5.1.年	10.5.2.年	10.5.3.年	10.5.4.年	10.5.5.年	10.5.6.年	10.5.7.年	10.5.8.年	10.5.9.年	10.6.0.年	10.6.1.年	10.6.2.年	10.6.3.年	10.6.4.年	10.6.5.年	10.6.6.年	10.6.7.年	10.6.8.年	10.6.9.年	10.7.0.年	10.7.1.年	10.7.2.年	10.7.3.年	10.7.4.年	10.7.5.年	10.7.6.年	10.7.7.年	10.7.8.年	10.7.9.年	10.8.0.年	10.8.1.年	10.8.2.年	10.8.3.年	10.8.4.年	10.8.5.年	10.8.6.年	10.8.7.年	10.8.8.年	10.8.9.年	10.9.0.年	10.9.1.年	10.9.2.年	10.9.3.年	10.9.4.年	10.9.5.年	10.9.6.年	10.9.7.年	10.9.8.年	10.9.9.年	11.0.0.年	11.0.1.年	11.0.2.年	11.0.3.年	11.0.4.年	11.0.5.年	11.0.6.年	11.0.7.年	11.0.8.年	11.0.9.年	11.1.0.年	11.1.1.年	11.1.2.年	11.1.3.年	11.1.4.年	11.1.5.年	11.1.6.年	11.1.7.年	11.1.8.年	11.1.9.年	11.2.0.年	11.2.1.年	11.2.2.年	11.2.3.年	11.2.4.年	11.2.5.年	11.2.6.年	11.2.7.年	11.2.8.年	11.2.9.年	11.3.0.年	11.3.1.年	11.3.2.年	11.3.3.年	11.3.4.年	11.3.5.年	11.3.6.年	11.3.7.年	11.3.8.年	11.3.9.年	11.4.0.年	11.4.1.年	11.4.2.年	11.4.3.年	11.4.4.年	11.4.5.年	11.4.6.年	11.4.7.年	11.4.8.年	11.4.9.年	11.5.0.年	11.5.1.年	11.5.2.年	11.5.3.年	11.5.4.年	11.5.5.年	11.5.6.年	11.5.7.年	11.5.8.年	11.5.9.年	11.6.0.年	11.6.1.年	11.6.2.年	11.6.3.年	11.6.4.年	11.6.5.年	11.6.6.年	11.6.7.年	11.6.8.年	11.6.9.年	11.7.0.年	11.7.1.年	11.7.2.年	11.7.3.年	11.7.4.年	11.7.5.年	11.7.6.年	11.7.7.年	11.7.8.年	11.7.9.年	11.8.0.年	11.8.1.年	11.8.2.年	11.8.3.年	11.8.4.年	11.8.5.年	11.8.6.年	11.8.7.年	11.8.8.年	11.8.9.年	11.9.0.年	11.9.1.年	11.9.2.年	11.9.3.年	11.9.4.年	11.9.5.年	11.9.6.年	11.9.7.年	11.9.8.年	11.9.9.年	12.0.0.年	12.0.1.年	12.0.2.年	12.0.3.年	12.0.4.年	12.0.5.年	12.0.6.年	12.0.7.年	12.0.8.年	12.0.9.年	12.1.0.年	12.1.1.年	12.1.2.年	12.1.3.年	12.1.4.年	12.1.5.年	12.1.6.年	12.1.7.年	12.1.8.年	12.1.9.年	12.2.0.年	12.2.1.年	12.2.2.年	12.2.3.年	12.2.4.年	12.2.5.年	12.2.6.年	12.2.7.年	12.2.8.年	12.2.9.年	12.3.0.年	12.3.1.年	12.3.2.年	12.3.3.年	12.3.4.年	12.3.5.年	12.3.6.年	12.3.7.年	12.3.8.年	12.3.9.年	12.4.0.年	12.4.1.年	12.4.2.年	12.4.3.年	12.4.4.年	12.4.5.年	12.4.6.年	12.4.7.年	12.4.8.年	12.4.9.年	12.5.0.年	12.5.1.年	12.5.2.年	12.5.3.年	12.5.4.年	12.5.5.年	12.5.6.年	12.5.7.年	12.5.8.年	12.5.9.年	12.6.0.年	12.6.1.年	12.6.2.年	12.6.3.年	12.6.4.年	12.6.5.年	12.6.6.年	12.6.7.年	12.6.8.年	12.6.9.年	12.7.0.年	12.7.1.年	12.7.2.年	12.7.3.年	12.7.4.年	12.7.5.年	12.7.6.年	12.7.7.年	12.7.8.年	12.7.9.年	12.8.0.年	12.8.1.年	12.8.2.年	12.8.3.年	12.8.4.年	12.8.5.年	12.8.6.年	12.8.7.年	12.8.8.年	12.8.9.年	12.9.0.年	12.9.1.年	12.9.2.年	12.9.3.年	12.9.4.年	12.9.5.年	12.9.6.年	12.9.7.年	12.9.8.年	12.9.9.年	13.0.0.年	13.0.1.年	13.0.2.年	13.0.3.年	13.0.4.年	13.0.5.年	13.0.6.年	13.0.7.年	13.0.8.年	13.0.9.年	13.1.0.年	13.1.1.年	13.1.2.年	13.1.3.年	13.1.4.年	13.1.5.年	13.1.6.年	13.1.7.年	13.1.8.年	13.1.9.年	13.2.0.年	13.2.1.年	13.2.2.年	13.2.3.年	13.2.4.年	13.2.5.年	13.2.6.年	13.2.7.年	13.2.8.年	13.2.9.年	13.3.0.年	13.3.1.年	13.3.2.年	13.3.3.年	13.3.4.年	13.3.5.年	13.3.6.年	13.3.7.年	13.3.8.年	13.3.9.年	13.4.0.年	13.4.1.年	13.4.2.年	13.4.3.年	13.4.4.年	13.4.5.年	13.4.6.年	13.4.7.年	13.4.8.年	13.4.9.年	13.5.0.年	13.5.1.年	13.5.2.年	13.5.3.年	13.5.4.年	13.5.5.年	13.5.6.年	13.5.7.年	13.5.8.年	13.5.9.年	13.6.0.年	13.6.1.年	13.6.2.年	13.6.3.年	13.6.4.年	13.6.5.年	13.6.6.年	13.6.7.年	13.6.8.年	13.6.9.年	13.7.0.年	13.7.1.年	13.7.2.年	13.7.3.年	13.7.4.年	13.7.5.年	13.7.6.年	13.7.7.年	13.7.8.年	13.7.9.年	13.8.0.年	13.8.1.年	13.8.2.年	13.8.3.年	13.8.4.年	13.8.5.年	13.8.6.年	13.8.7.年	13.8.8.年	13.8.9.年	13.9.0.年	13.9.1.年	13.9.2.年	13.9.3.年	13.9.4.年	13.9.5.年	13.9.6.年	13.9.7.年	13.9.8.年	13.9.9.年	14.0.0.年	14.0.1.年	14.0.2.年	14.0.3.年	14.0.4.年	14.0.5.年	14.0.6.年	14.0.7.年	14.0.8.年	14.0.9.年	14.1.0.年	14.1.1.年	14.1.2.年	14.1.3.年	14.1.4.年	14.1.5.年	14.1.6.年	14.1.7.年	14.1.8.年	14.1.9.年	14.2.0.年	14.2.1.年	14.2.2.年	14.2.3.年	14.2.4.年	14.2.5.年	14.2.6.年	14.2.7.年	14.2.8.年	14.2.9.年	14.3.0.年	14.3.1.年	14.3.2.年	14.3.3.年	14.3.4.年	14.3.5.年	14.3.6.年	14.3.7.年	14.3.8.年	14.3.9.年	14.4.0.年	14.4.1.年	14.4.2.年	14.4.3.年	14.4.4.年	14.4.5.年	14.4.6.年	14.4.7.年	14.4.8.年	14.4.9.年	14.5.0.年	14.5.1.年	14.5.2.年	14.5.3.年	14.5.4.年	14.5.5.年	14.5.6.年	14.5.7.年	14.5.8.年	14.5.9.年	14.6.0.年	14.6.1.年	14.6.2.年	14.6.3.年	14.6.4.年	14.6.5.年	14.6.6.年	14.6.7.年	14.6.8.年	14.6.9.年	14.7.0.年	14.7.1.年	14.7.2.年	14.7.3.年	14.7.4.年	14.7.5.年	14.7.6.年	14.7.7.年	14.7.8.年	14.7.9.年	14.8.0.年	14.8.1.年	14.8.2.年	14.8.3.年	14.8.4.年	14.8.5.年	14.8.6.年	14.8.7.年	14.8.8.年	14.8.9.年	14.9.0.年	14.9.1.年	14.9.2.年	14.9.3.年	14.9.4.年	14.9.5.年	14.9.6.年	14.9.7.年	14.9.8.年	14.9.9.年	15.0.0.年	15.0.1.年	15.0.2.年	15.0.3.年	15.0.4.年	15.0.5.年	15.0.6.年	15.0.7.年	15.0.8.年	15.0.9.年	15.1.0.年	15.1.1.年	15.1.2.年	15.1.3.年	15.1.4.年	15.1.5.年	15.1.6.年	15.1.7.年	15.1.8.年	15.1.9.年	15.2.0.年	15.2.1.年	15.2.2.年	15.2.3.年	15.2.4.年	15.2.5.年	15.2.6.年	15.2.7.年	15.2.8.年	15.2.9.年	15.3.0.年	15.3.1.年	15.3.2.年	15.3.3.年	15.3.4.年	15.3.5.年	15.3.6.年	15.3.7.年	15.3.8.年	15.3.9.年	15.4.0.年	15.4.1.年	15.4.2.年	15.4.3.年	15.4.4.年	15.4.5.年	15.4.6.年	15.4.7.年	15.4.8.年	15.4.9.年	15.5.0.年	15.5.1.年	15.5.2.年	15.5.3.年	15.5.4.年	15.5.5.年	15.5.6.年	15.5.7.年	15.5.8.年	15.5.9.年	15.6.0.年	15.6.1.年	15.6.2.年	15.6.3.年	15.6.4.年	15.6.5.年	15.6.6.年	15.6.7.年	15.6.8.年	15.6.9.年	15.7.0.年	15.7.1.年	15.7.2.年	15.7.3.年	15.7.4.年	15.7.5.年	15.7.6.年	15.7.7.年	15.7.8.年	15.7.9.年	15.8.0.年	15.8.1.年	15.8.2.年	15.8.3.年	15.8.4.年	15.8.5.年	15.8.6.年	15.8.7.年	15.8.8.年	15.8.9.年	15.9.0.年	15.9.1.年	15.9.2.年	15.9.3.年	15.9.4.年	15.9.5.年	15.9.6.年	15.9.7.年	15.9.8.年	15.9.9.年	16.0.0.年	16.0.1.年	16.0.2.年	16.0.3.年	16.0.4.年	16.0.5.年	16.0.6.年	16.0.7.年	16.0.8.年	16.0.9.年	16.1.0.年	16.1.1.年	16.1.2.年	16.1.3.年	16.1.4.年	16.1.5.年	16.1.6.年	16.1.7.年	16.1.8.年	16.1.9.年	16.2.0.年	16.2.1.年	16.2.2.年	16.2.3.年	16.2.4.年	16.2.5.年	16.2.6.年	16.2.7.年	16.2.8.年	16.2.9.年	16.3.0.年	16.3.1.年	16.3.2.年	16.3.3.年	16.3.4.年	16.3.5.年	16.3.6.年	16.3.7.年	16.3.8.年	16.3.9.年	16.4.0.年	16.4.1.年	16.4.2.年	16.4.3.年	16.4.4.年	16.4.5.年	16.4.6.年	16.4.7.年	16.4.8.年	16.4.9.年	16.5.0.年	16.5.1.年	16.5.2.年	16.5.3.年	16.5.4.年	16.5.5.年	16.5.6.年	16.5.7.年	16.5.8.年	16.5.9.年	16.6.0.年	16.6.1.年	16.6.2.年	16.6.3.年	16.6.4.年	16.6.5.年	16.6.6.年	16.6.7.年	16.6.8.年	16.6.9.年	16.7.0.年	16.7.1.年	16.7.2.年	16.7.3.年	16.7.4.年	16.7.5.年	16.7.6.年	16.7.7.年	16.7.8.年	16.7.9.年	16.8.0.年	16.8.1.年	16.8.2.年	16.8.3.年	16.8.4.年	16.8.5.年	16.8.6.年	16.8.7.年	16.8.8.年	16.8.9.年	16.9.0.年	16.9.1.年	16.9.2.年	16.9.3.年	16.9.4.年	16.9.5.年	16.9.6.年	16.9.7.年	16.9.8.年	16.9.9.年	17.0.0.年	17.0.1.年	17.0.2.年	17.0.3.年	17.0.4.年	17.0.5.年	17.0.6.年	17.0.7.年	17.0.8.年	17.0.9.年	17.1.0.年	17.1.1.年	17.1.2.年	17.1.3.年	17.1.4.年	17.1.5.年	17.1.6.年	17.1.7.年	17.1.8.年	17.1.9.年	17.2.0.年	17.2.1.年	17.2.2.年	17.2.3.年	17.2.4.年	17.2.5.年	17.2.6.年	17.2.7.年	17.2.8.年	17.2.9.年	17.3.0.年	17.3.1.年	17.3.2.年	17.3.3.年	17.3.4.年	17.3.5.年	17.3.6.年	17.3.7.年	17.3.8.年	17.3.9.年	17.4.0.年	17.4.1.年	17.4.2.年	17.4.3.年	17.4.4.年	17.4.5.年	17.4.6.年	17.4.7.年	17.4.8.年	17.4.9.年	17.5.0.年	17.5.1.年	17.5.2.年	17.5.3.年	17.5.4.年	17.5.5.年	17.5.6.年	17.5.7.年	17.5.8.年	17.5.9.年	17.6.0.年	17.6.1.年	17.6.2.年	17.6.3.年	17.6.4.年	17.6.5.年	17.6.6.年	17.6.7.年	17.6.8.年	17.6.9.年	17.7.0.年	17.7.1.年	17.7.2.年	17.7.3.年	17.7.4.年	17.7.5.年	17.7.6.年	17.7.7.年	17.7.8.年	17.7.9.年	17.8.0.年	17.8.1.年	17.8.2.年	17.8.3.年	17.8.4.年	17.8.5.年	17.8.6.年	17.8.7.年	17.8.8.年	17.8.9.年	17.9.0.年	17.9.1.年	17.9.2.年	17.9.3.年	17.9.4.年	17.9.5.年	17.9.6.年	17.9.7.年	17.9.8.年	17.9.9.年	18.0.0.年	18.0.1.年	18.0.2.年	18.0.3.年	18.0.4.年	18.0.5.年	18.0.6.年	18.0.7.年	18.0.8.年	18.0.9.年	18.1.0.年	18.1.1.年	18.1.2.年	18.1.3.年	18.1.4.年	18.1.5.年	18.1.6.年	18.1.7.年	18.1.8.年	18.1.9.年	18.2.0.年	18.2.1.年	18.2.2.年	18.2.3.年	18.2.4.年	18.2.5.年	18.2.6.年	18.2.7.年	18.2.8.年	18.2.9.年	18.3.0.年	18.3.1.年	18.3.2.年	18.3.3.年	18.3.4.年	18.3.5.年	18.3.6.年	18.3.7.年	18.3.8.年	18.3.9.年	18.4.0.年	18.4.1.年	18.4.2.年	18.4.3.年	18.4.4.年	18.4.5.年	18.4.6.年	18.4.7.年	18.4.8.年	18.4.9.年	18.5.0.年	18.5.1.年	18.5.2.年	18.5.3.年	18.5.4.年	18.5.5.年	18.5.6.年	18.5.7.年	18.5.8.年	18.5.
----	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------

表5-1 財務諸表

項目	1990年度				1991年度				1992年度				1993年度				1994年度			
	金額	増減比	増減率	割合	金額	増減比	増減率	割合	金額	増減比	増減率	割合	金額	増減比	増減率	割合	金額	増減比	増減率	割合
資本金	99,281	8,974	100.00%	100.00%	109,801	10,520	106.06%	106.06%	150,682	40,881	105.14%	105.14%	139,765	13,083	105.14%	105.14%	157,797	18,032	105.14%	105.14%
準備金	179,410	17,834	100.00%	100.00%	179,327	-83	-0.05%	-0.05%	171,082	-8,245	-4.59%	-4.59%	155,445	-15,637	-9.12%	-9.12%	157,797	2,352	1.51%	1.51%
当座預金	52,456	5,212	100.00%	100.00%	42,991	-9,465	-18.04%	-18.04%	38,306	-4,685	-12.23%	-12.23%	40,616	2,310	5.98%	5.98%	47,684	7,068	17.39%	17.39%
有価証券	48,015	3,982	100.00%	100.00%	25,698	-22,317	-46.48%	-46.48%	24,961	-737	-2.91%	-2.91%	19,880	-5,081	-25.57%	-25.57%	18,679	-1,201	-6.04%	-6.04%
貸倒引当金	20,892	2,089	100.00%	100.00%	17,889	-3,003	-14.38%	-14.38%	18,015	126	0.70%	0.70%	15,372	-2,643	-17.42%	-17.42%	13,654	-1,718	-11.44%	-11.44%
繰上利益準備金	256,792	24,924	100.00%	100.00%	279,385	22,593	8.77%	8.77%	280,171	786	0.28%	0.28%	268,075	-12,096	-4.32%	-4.32%	242,940	-26,135	-9.75%	-9.75%
繰上利益準備金	-981	-0.894	100.00%	100.00%	-843	87	9.78%	9.78%	-831	10	1.19%	1.19%	-719	112	15.76%	15.76%	-711	88	12.24%	12.24%
繰上利益準備金	632,160	62,824	100.00%	100.00%	653,438	21,278	3.30%	3.30%	582,332	-71,106	-10.88%	-10.88%	533,658	-48,674	-9.18%	-9.18%	603,465	69,807	13.08%	13.08%
繰上利益準備金	136,787	13,493	100.00%	100.00%	141,531	4,744	3.47%	3.47%	155,785	14,254	10.05%	10.05%	161,946	6,161	3.93%	3.93%	172,557	10,611	6.50%	6.50%
繰上利益準備金	288,380	28,784	100.00%	100.00%	212,791	-75,589	-26.20%	-26.20%	224,685	11,894	5.59%	5.59%	228,946	4,261	1.92%	1.92%	230,414	1,468	0.64%	0.64%
繰上利益準備金	27,876	2,772	100.00%	100.00%	29,846	2,070	7.43%	7.43%	31,069	3,223	10.44%	10.44%	32,732	1,663	5.05%	5.05%	30,014	-2,718	-8.27%	-8.27%
繰上利益準備金	-229,763	-22,834	100.00%	100.00%	-243,616	-14,853	-6.51%	-6.51%	-261,178	-17,562	-6.78%	-6.78%	-277,789	-16,611	-6.11%	-6.11%	-287,495	-10,706	-3.85%	-3.85%
繰上利益準備金	26,451	2,634	100.00%	100.00%	31,487	5,036	19.04%	19.04%	38,338	6,851	18.62%	18.62%	35,216	-3,122	-8.15%	-8.15%	35,388	1,172	3.23%	3.23%
繰上利益準備金	3,042	0.304	100.00%	100.00%	9,511	6,469	212.73%	212.73%	3,636	-5,875	-164.58%	-164.58%	3,816	1,141	30.44%	30.44%	1,270	-2,546	-66.59%	-66.59%
繰上利益準備金	171,693	17,063	100.00%	100.00%	181,556	9,863	5.75%	5.75%	190,257	8,701	4.80%	4.80%	183,959	-6,298	-3.52%	-3.52%	182,068	-8,889	-4.86%	-4.86%
繰上利益準備金	1,834	0.183	100.00%	100.00%	1,010	-824	-45.47%	-45.47%	1,086	76	7.00%	7.00%	6,222	5,136	82.05%	82.05%	6,189	-33	-0.53%	-0.53%
繰上利益準備金	56,415	5,614	100.00%	100.00%	57,295	880	1.56%	1.56%	57,846	551	0.96%	0.96%	58,636	790	1.35%	1.35%	58,775	139	0.24%	0.24%
繰上利益準備金	187,145	18,654	100.00%	100.00%	118,691	-69,454	-37.12%	-37.12%	119,416	722	0.61%	0.61%	120,837	1,421	1.19%	1.19%	126,739	5,902	4.89%	4.89%
繰上利益準備金	814	0.081	100.00%	100.00%	9,851	9,037	1,109.33%	1,109.33%	841	-8,914	-1,061.50%	-1,061.50%	685	-8,073	-924.53%	-924.53%	644	-4,429	-692.26%	-692.26%
繰上利益準備金	8,724	0.872	100.00%	100.00%	8,994	270	3.10%	3.10%	10,897	2,093	23.27%	23.27%	12,834	1,937	17.80%	17.80%	12,834	0	0.00%	0.00%
繰上利益準備金	281,335	28,133	100.00%	100.00%	215,566	-65,769	-23.38%	-23.38%	212,656	-2,910	-1.35%	-1.35%	226,142	13,486	6.34%	6.34%	230,792	4,646	2.05%	2.05%
繰上利益準備金	374,064	37,406	100.00%	100.00%	389,127	15,063	4.03%	4.03%	412,920	23,793	6.11%	6.11%	416,325	3,405	0.82%	0.82%	418,988	2,663	0.64%	0.64%
繰上利益準備金	1,086,224	108,622	100.00%	100.00%	1,051,855	-34,369	-3.17%	-3.17%	1,000,178	-51,677	-4.91%	-4.91%	958,288	-41,890	-4.17%	-4.17%	930,314	-27,974	-2.92%	-2.92%
繰上利益準備金	87,276	8,728	100.00%	100.00%	71,188	-16,088	-18.43%	-18.43%	73,523	2,335	3.28%	3.28%	68,289	-5,234	-7.12%	-7.12%	73,132	4,843	7.08%	7.08%
繰上利益準備金	220,522	22,052	100.00%	100.00%	208,563	-11,959	-5.42%	-5.42%	169,378	-39,185	-23.59%	-23.59%	120,138	-49,240	-40.98%	-40.98%	98,180	-22,058	-18.36%	-18.36%
繰上利益準備金	34,069	3,407	100.00%	100.00%	32,245	-1,824	-5.35%	-5.35%	34,296	2,051	6.24%	6.24%	32,491	-1,805	-5.56%	-5.56%	33,854	1,353	4.18%	4.18%
繰上利益準備金	42,942	4,294	100.00%	100.00%	40,695	-2,247	-5.23%	-5.23%	34,713	-7,982	-19.36%	-19.36%	18,000	-16,913	-93.96%	-93.96%	3,578	-14,422	-802.22%	-802.22%
繰上利益準備金	79,160	7,916	100.00%	100.00%	73,219	-5,941	-7.50%	-7.50%	68,833	-4,386	-5.92%	-5.92%	62,947	-5,886	-8.55%	-8.55%	61,145	-1,792	-2.85%	-2.85%
繰上利益準備金	62,885	6,289	100.00%	100.00%	89,128	26,243	41.74%	41.74%	68,193	-21,935	-32.11%	-32.11%	77,926	9,733	14.28%	14.28%	73,824	-4,102	-5.27%	-5.27%
繰上利益準備金	508,868	50,887	100.00%	100.00%	515,048	6,180	1.22%	1.22%	48,934	-46,914	-90.24%	-90.24%	402,041	33,107	67.66%	67.66%	442,939	40,897	10.19%	10.19%
繰上利益準備金	5,928	0.593	100.00%	100.00%	20,500	14,572	246.34%	246.34%	20,500	0	0.00%	0.00%	20,500	0	0.00%	0.00%	20,500	0	0.00%	0.00%
繰上利益準備金	211,658	21,166	100.00%	100.00%	232,733	21,075	9.96%	9.96%	242,295	9,562	4.11%	4.11%	243,080	785	0.32%	0.32%	266,895	23,815	9.14%	9.14%
繰上利益準備金	23,410	2,341	100.00%	100.00%	22,531	-879	-3.75%	-3.75%	22,496	-35	-0.16%	-0.16%	23,681	1,185	5.27%	5.27%	23,584	-97	-0.41%	-0.41%
繰上利益準備金	36,757	3,676	100.00%	100.00%	36,613	-144	-0.39%	-0.39%	37,703	1,090	2.95%	2.95%	37,475	-228	-0.61%	-0.61%	38,884	1,409	3.76%	3.76%
繰上利益準備金	278,855	27,886	100.00%	100.00%	312,384	33,529	12.03%	12.03%	322,964	10,580	3.39%	3.39%	324,743	1,779	0.54%	0.54%	349,873	25,130	7.73%	7.73%
繰上利益準備金	785,716	78,572	100.00%	100.00%	827,487	41,771	5.32%	5.32%	771,911	-55,576	-6.72%	-6.72%	726,766	-45,145	-5.87%	-5.87%	792,822	66,056	8.40%	8.40%
繰上利益準備金	30,000	3,000	100.00%	100.00%	30,000	0	0.00%	0.00%	30,000	0	0.00%	0.00%	30,000	0	0.00%	0.00%	30,000	0	0.00%	0.00%
繰上利益準備金	5,984	0.598	100.00%	100.00%	5,984	0	0.00%	0.00%	5,984	0	0.00%	0.00%	5,984	0	0.00%	0.00%	5,984	0	0.00%	0.00%
繰上利益準備金	821	0.082	100.00%	100.00%	107,939	107,118	13,046.53%	13,046.53%	101,725	-6,214	-5.76%	-5.76%	101,725	0	0.00%	0.00%	101,725	0	0.00%	0.00%
繰上利益準備金	184,181	18,418	100.00%	100.00%	127,428	-56,753	-30.79%	-30.79%	127,428	0	0.00%	0.00%	127,428	0	0.00%	0.00%	127,428	0	0.00%	0.00%
繰上利益準備金	228,587	22,859	100.00%	100.00%	224,428	-4,159	-1.82%	-1.82%	224,428	0	0.00%	0.00%	224,428	0	0.00%	0.00%	224,428	0	0.00%	0.00%
繰上利益準備金	1,086,224	108,622	100.00%	100.00%	1,051,855	-34,369	-3.17%	-3.17%	1,000,178	-51,677	-4.91%	-4.91%	958,288	-41,890	-4.17%	-4.17%	930,314	-27,974	-2.92%	-2.92%

(単位:百万円、%)

注: 繰上利益準備金は、繰上利益剰余金に属する。

第4章 経営指標分析

I 収益性指標

1 総資本経常利益率（経常利益／総資本）

まずキリンのずば抜けた安定性が目を引く。他の3社が1%台なのに対して、唯一7%前後を示している。これは、売上総利益の高さもさることながら、他社が支払利息によって営業外損益で赤字を出しているのに対して、この部門で黒字を出していることが大きな要因である。1994年は各社とも増加したがキリン、アサヒ、サッポロが売上高の増加によるのに対して、サントリーは経営努力で販売費、一般管理費等を減少させることによって、値を2倍に増加させているということは注目に値するだろう。

2 経営資本営業利益率（営業利益／〔総資本－建設仮勘定－繰延資産－投資その他の資産＋貸倒引当金〕 ＝売上高営業利益率×資本回転率）

ここでもやはりキリンが安定している。売上高営業利益率と資本回転率に分けて考えると、キリンがより安定しているのは資本回転率のほうで他社の約1.5倍である。ほかにはアサヒの急激な伸びが目を引くが、これは営業利益の伸びによるものであって資本回転率には変化があまり見られないことから、キリンに対抗するにはそのバランスの悪さが気になるところである。

II 安定性指標

1 流動比率（流動資産／流動負債）

1990年は頭ひとつ抜け出ていたキリンであったがその後年々減少し、現在では各社とも大きな違いはない。理想とされる200%には届いていないが、製造業という性格上妥当ではないかと思われる。

2 固定比率（固定資産／自己資本）

固定長期適合率（固定資産／〔自己資本＋固定負債〕）

安定しているのは、キリンとサントリーの二社である。アサヒは自己資本がそれほど増加していないのに、建物、機械装置、器具備品および土地の各固定資本勘定が万遍なく増加しているため悪化している。固定比率に対して固定長期適合率の増加は穏やかであるが、これは長期借入金が増加しているためであって良い

傾向とはいえない。サッポロは建物、構築物勘定の増加が著しいため、かなり高い数値を示している。都市開発に力を入れているため仕方ない部分もあるがもう少し改善の余地があるのではないだろうか。

3 自己資本比率

この値は麒麟が他社を圧倒している。固定負債が規模の割に大きくないのがその最大の原因である。社債、長期借入金の少ない健全な経営であると言える。一方、サッポロは年々状態が悪化している。アサヒ、サントリーが固定負債の増加を流動負債の減少で補っているのに対し、固定負債の増加率が高く、また流動負債も増加していることが原因である。

Ⅲ 損益分岐点比率（損益分岐点売上高／当期売上高）

80%の安全圏内に入っているのは麒麟だけであり、アサヒは一般的に危険とされる90%前後の値で、またサッポロ、サントリーはさらに高い95%前後で推移している。後者二社は、麒麟に比べて固定費率（固定費／売上高）が高いのが原因である。各社とも営業外費用の増加や販売費・一般管理費の削減が思うように進まないことによって固定費が横這いもしくはやや増加傾向であるため、収益構造の改善ができていないのが現状である。

（注）損益分岐点売上高＝固定費／〔1－変動費／売上高〕

固定費＝販売費－荷造運搬費＋労務費＋経費－外注加工費－動力費
＋営業外費用－営業外収益

変動費＝総費用（売上高－経常利益）－固定費

Ⅳ 生産性指標

労働生産性（付加価値／従業員数＝一人当たりの売上高×付加価値率）

付加価値＝営業利益＋人件費＋賃貸料＋租税公課＋減価償却費）

労働生産性が高いのは麒麟、低いのはサントリーである。一人当たりの売上高と付加価値率に分けてみると、サントリーの低さは付加価値率の低さが直結していることがわかる。1994年にサントリーを除く3社は増加しているが、これは一人当たりの売上高の増加によるところが大きい。従業員数には大きな変化が見られないことから、この年の売上の好調さからくる一時的な上昇とも考えられるため今後その推移を見守る必要があるだろう。

Ⅴ 内部留保指標

1 制度的留保率フロー（制度的留保フロー／内部留保フロー）

他社が80～90％台を示しているのを横目に唯一60％前後を示しているのが麒麟である。これは制度的留保フローの少なさからのものではなく、内部留保フローで他社の約2倍を示していることから来ている。この内部留保フローで他社を圧倒している最も大きな要因は当期純利益の大きさである。麒麟の利益率の良さを除けば各社とも同水準の制度的留保フロー、内部留保フローである。

2 制度的留保率ストック（制度的留保ストック／内部留保ストック）

この値で他社に比べて低い数値を示しているのはサントリーである。他の3社が80％前後であるのに対して60％前後を示している。制度的留保ストック、内部留保ストックの規模で比較すると麒麟、サントリーに比べてアサヒ、サッポロが小さいがこれは減価償却累計額の差がそのまま出ている。しかし特にサッポロはここ数年の固定資産の伸びが激しいので徐々に伸びの低いサントリーとの差をつめていくのではないかと考えられる。各社とも順調に内部留保を累積していて安定的であるのが見て取れる。

（注）内部留保フロー＝（当期純利益－配当金等の社外流出額）＋減価償却費

＋退職給与引当金繰入額＋貸倒引当金繰入額＋資産評価損

制度的留保フロー＝内部留保フロー－（当期純利益－社外流出額）

内部留保ストック＝利益準備金＋その他の剰余金＋減価償却累計額

＋退職給与引当金＋貸倒引当金

制度的留保ストック＝内部留保ストック－利益準備金－その他の剰余金

図表4-1

経営指標一覧表(キリン)

	1990	1991	1992	1993	1994
I 収益性指標					
総資本経常利益率	7.05	7.08	6.92	6.53	7.65
経営資本営業利益率	6.51	6.67	7.65	7.00	8.81
売上高営業利益率	4.68	4.92	5.12	4.68	5.82
資本回転率	1.40	1.36	1.49	1.49	1.51
II 安定性指標					
流動比率	183.85	152.36	135.58	140.25	138.66
固定比率	67.05	51.96	42.08	42.05	41.43
固定長期適合率	61.15	71.62	80.94	82.01	82.34
自己資本比率	40.91	42.68	45.83	48.65	48.53
III 損益分岐点比率					
損益分岐点比率	69.68	70.34	73.62	76.02	72.52
IV 生産性指標					
労働生産性	108.65	112.10	112.74	109.07	117.60
一人当たり売上高(円)	175,802	168,534	170,571	164,171	172,913
付加価値率	61.58	70.34	73.62	76.02	72.52
V 内部留保指標					
制度的留保率(70-)	54.12	58.46	59.45	63.37	58.46
制度的留保率(100-)	82.87	82.50	82.81	83.02	82.60

(出所) 有価証券報告書総覧より作成

経営指標一覧表(アサヒ)

	1990	1991	1992	1993	1994
I 収益性指標					
総資本経常利益率	1.48	1.33	1.07	1.31	1.84
経営資本営業利益率	1.58	1.60	3.12	3.98	6.99
売上高営業利益率	2.06	2.55	4.66	5.17	7.26
資本回転率	0.77	0.63	0.67	0.77	0.96
II 安定性指標					
流動比率	118.53	123.77	102.81	129.85	113.81
固定比率	196.32	205.99	215.95	215.65	253.77
固定長期適合率	84.27	81.23	96.91	83.49	93.19
自己資本比率	23.22	21.40	21.40	24.93	24.60
III 損益分岐点比率					
損益分岐点比率	91.48	91.28	92.95	94.29	89.86
IV 生産性指標					
労働生産性	92.14	88.36	96.23	96.95	114.89
一人当たり売上高(円)	171.55	164.54	172.94	169.67	192.32
付加価値率	53.71	53.70	55.85	57.14	59.74
V 内部留保指標					
制度的留保率(70-)	91.11	88.63	97.43	96.33	93.16
制度的留保率(100-)	77.45	78.26	80.44	82.06	82.82

(出所) 有価証券報告書総覧より作成

経営指標一覧表(サッポロ)

	1990	1991	1992	1993	1994
I 収益性指標					
総資本経常利益率	1.50	1.42	1.53	1.38	1.61
経営資本営業利益率	1.12	1.22	2.37	3.07	3.17
売上高営業利益率	1.09	1.21	2.30	2.74	3.93
資本回転率	1.03	1.01	1.03	1.12	0.81
II 安定性指標					
流動比率	117.57	111.26	82.30	89.05	92.88
固定比率	255.04	292.31	332.77	404.45	447.47
固定長期適合率	90.54	93.16	115.73	105.74	102.90
自己資本比率	22.09	19.82	18.41	17.15	15.65
III 損益分岐点比率					
損益分岐点比率	94.57	95.08	92.94	95.18	91.52
IV 生産性指標					
労働生産性	75.46	81.64	81.74	82.67	90.49
一人当たり売上高(円)	122.09	131.19	132.94	138.78	154.46
付加価値率	61.81	62.23	61.49	59.57	58.85
V 内部留保指標					
制度的留保率(70-)	87.16	87.04	89.53	83.94	84.22
制度的留保率(100-)	72.14	74.73	75.82	76.16	76.80

(出所) 有価証券報告書総覧より作成

経営指標一覧表(サントリー)

	1990	1991	1992	1993	1994
I 収益性指標					
総資本経常利益率	1.43	1.04	0.97	0.96	1.81
経営資本営業利益率	3.83	4.44	4.18	4.05	4.81
売上高営業利益率	3.86	4.59	4.25	3.96	5.19
資本回転率	99.21	96.71	98.43	102.23	92.73
II 安定性指標					
流動比率	124.23	126.88	129.71	132.74	136.14
固定比率	169.64	177.40	180.89	179.90	176.42
固定長期適合率	75.21	74.17	74.91	74.86	71.33
自己資本比率	21.91	21.34	22.82	24.15	23.05
III 損益分岐点比率					
損益分岐点比率	94.80	96.10	96.44	96.59	93.34
IV 生産性指標					
労働生産性	68.05	65.66	62.17	58.43	58.73
一人当たり売上高(円)	159.51	155.07	144.41	141.84	143.29
付加価値率	42.66	42.34	43.05	41.20	40.99
V 内部留保指標					
制度的留保率(70-)	81.07	80.88	83.78	85.58	75.16
制度的留保率(100-)	57.87	58.56	59.61	60.67	60.69

(出所) 有価証券報告書総覧より作成

第5章 ビール業界の今後と課題

ビール業界は、もはや成熟産業に達していると思われる。戦後順調な伸びを見せ続けていたが、1993年度に入り、需要が頭打ちの傾向を見せ始めた。日本人の高齢化現象、出生率の低下からくる若年人口の減少、酒類の多様化などを考え合わせると、ビールの消費量は今後、2%程度あるいはそれ以下の低成長しか期待できないように思われる。ビール業界全体として、バブル崩壊後の低成長路線への転換期に突入しているのである。

このような低成長時代を目の前にして、各企業はさまざまな努力が必要とされる。特に年間何十種類もの新商品が市場に出ては消えるこの業界において、それぞれのブランドの個性化とともに、企業の個性化を行い、ひとつひとつの商品を通じての企業イメージを確立させることが大切であろう。そしてまた、限られた需要の中でのシェアの拡大のために、麒麟の「一番搾り」に代表される“第2の柱”の育成に努めなければならない。そのため、新商品、新技術の研究開発とともに、今や“麻薬”と化している広告宣伝費をさらに膨張させたり、コンピューターの導入など、要するに金のかかることがどうしても必要とされる。しかし、自己資金が少なく、借入金依存度の高いビール製造企業では、財務体質の改善と同時に、大規模なリストラクチャリング（事業の再構築）が近い将来の避けられない課題となるだろう。

また「パドワイザー」に代表される外国産ビールも国内ビール業界に影響を与えている。原料は日本に比べ非常に安い。さらに円高や内外価格差を考慮すれば、価格競争力で絶対的に有利である。

最近ではアサヒの中国進出にみられるようにビール製造企業の海外進出が盛んになろうとしている。すでに述べたように、国内市場では成熟済みであり、さらに外国産ビールの市場浸透により既存のシェアが減少するおそれが大きいからである。将来的には、日本のビール製造企業が海外進出を進め、コストのかからない海外で生産し、それを日本に逆輸入し、販売するということも考えられるだろう。

酒販免許制度の緩和による酒類の流通の変化も見逃せない。コンビニエンスストアなどでも手軽に購入できるし、その価格も酒類ディスカウンターをはじめとして、大手スーパーでは、大幅に値下げして消費者に提供している。その一方で小規模な酒類小売店が経営の危機に瀕し、将来的につぶれてしまうことも考えられる。

1995年の発泡酒のヒットによる行政の動きは注目すべきものである。いわば酒税法の網目をかいくぐったこの発泡酒の価格設定は、予想外だったかもしれない。しかし国税庁の徴税方針は「取れるところから取る」ということであるため、大蔵省の動きから判断しても、酒税法改正の可能性は少なくないだろう。

以上のような課題をかかえる業界の行方を今後も見守って行きたい。

おわりに

第1章の「ビール業界の概観」では、ビール業界を分析するに当たっての基礎知識として、いかにして現在のようなビール業界が形成されてきたかということを検討した。いくつかの転機を経て現在に至ったわけだが、特にここ10年間は変化が激しく今もその渦中にあるということ、また現在が海外市場へ進出する上でのある意味スタート地点であるということは重要であろう。

第2章では「ビール業界をとりまく諸制度」として酒税法・免許制度・流通制度に焦点を当てた。これらはビール業界に大きな影響を与えるものであるが、酒税法は発泡酒によって、また免許制度・流通業界はDSの進出によって今まさに揺れ動いている状態で今後の動向を見守る必要があるだろう。

第3章の「各社の財務諸表分析」、第4章の「経営指標分析」では財務分析を通して業界を見てみた。シェアトップのキリンが確実に安定性を増しているのに対して、アサヒは“借金づけ”の体質の改善、サッポロは都市事業を軌道に乗せること、サントリーはビール業における全面的な巻き返しが課題として残っていることがはっきりとした。

最後に第5章の「ビール業界の今後の課題」では、前章までの分析を踏まえて業界の課題を浮き彫りにした。ビール業界は今、変革期の真っ只中にあるといってもよくこれからどのように変化していくのか注目していきたい。

(参考文献)

斎藤隆『酒類・清涼飲料業界』教育社、1990年。

飛田悦二郎・島野盛郎『ビールはどこが勝つか』ダイヤモンド社、1992年。

三木義一『うまい酒と酒税法』有斐閣新書、1986年。

国税庁酒税課長監修『やさしい酒税』大蔵財務協会、1995年。

三省堂編『ビールの事典』三省堂、1984年。

中村芳平『3年後のビール・洋酒業界浮沈の構図』ベストブック、1993年。

海藤守『'94比較日本の会社 洋酒・ビール』実務教育出版、1993年。

芝崎希見夫・田村馨『よくわかる食品業界』日本実業出版社、1993年。

「小売店立て直しへ苦肉の選択 業界挙げての消耗戦に突入か」

『日経ビジネス』1995年4月3日号14～15ページ。

『有価証券報告書』各年度版。

(注) 一部上場していないサントリーのものは、サントリー消費者窓口に依頼したがそこではそのようなサービスが行われておらず、近畿財務局で入手できる旨を紹介されたため、近畿財務局にて入手した。

震災に揺れる公共規制

～私鉄業界のケーススタディ～

井垣 和久

王 夏亮

岡本 隆男

釜野 直樹

小林 直子

鈴木 亮

目次

はじめに	1 6 2
第1章 私鉄業界の概説	1 6 3
第2章 財務諸表の鳥瞰分析	1 6 8
第3章 指標分析	1 8 1
第4章 私鉄企業に対する公的規制の現状と問題点	1 8 6
おわりに	1 9 0

はじめに

長引く日本経済の不況の中で、公益事業である鉄道業界は、比較的安定した業績を収めていると言える。しかし、その内側には、輸送力不足による通勤ラッシュや、運賃規制の問題など、慢性的な問題を多く抱えている。

さらに、1995年1月17日に起こった阪神・淡路大震災によって、関西の私鉄各社は、甚大な被害を受けた。

このような厳しい状況のなかで、大手私鉄各社は、本業の鉄道部門の比重を低下させ、不動産事業などの兼業事業による利益拡大に向かうなど、思い切った変革を模索しつつある。

そこで我々は、東西比較も兼ねて、関西から阪急電鉄と近畿日本鉄道（以下、阪急、近鉄）、関東から東京急行電鉄と西武鉄道（以下、東急、西武）を取り上げて分析することにした。

まず第1章で私鉄業界の歴史と概観に触れた後、第2、3章で上記4社の基礎的な財務諸表分析を行う。そして第4章では、私鉄に関する規制について、より踏み込んだ研究を行い、報告する。

第1章 私鉄業界の概説

I 私鉄業界史

明治政府は、日本の産業発達のためには鉄道敷設が急務と考えたが新政府にその資金的余裕はなく、政治的配慮から民間資本に目をむけた。その代表的なものが日本鉄道である(1883/明治16年開通)。1885年に、「私鉄鉄道条例」が發布されると、日本鉄道の成功とも相まって鉄道建設ブームが生じ、幹線鉄道としての各鉄道が開設され、二十世紀初頭までに現在の私鉄大手のうち十社が設立された。

1880年代後半から、当時の資本主義の発展、国家的な政策の保護もあり、鉄道建設は急速に拡大し、1905年までの約20年間で官営鉄道総延長2413キロに対し、私鉄は5231キロを有し、私鉄は全国の鉄道総延長の約七割を占めるに至った。だが、明治33年の不況により、私鉄は多大な影響を受け、とりわけ企業的基盤の弱い地方私鉄は大手私鉄への合併を余儀なくされた。また、日露戦争などの時代の動きを背景に、産業上・軍事上、統一的路線網が要望され、かねてから国有化を主張していた鉄道主務官庁、軍部に加え、私鉄側からも国有化を望む声が高まり、1906(明治39)年には「鉄道国有法」が可決された。

同法により、「幹線は国鉄、極地的な輸送は私鉄」という役割分担が明確化されたが、一地方の交通を目的とする地方小鉄道に適した認可基準の緩やかな新たな法律の制定が必要となり、「軽便鉄道法」「軽便鉄道補助法」が制定された。その結果、従来の私設鉄道はすべて軽便鉄道となった。さらに、両法に刺激され多くの鉄道が新たに開業した。1921(大正10)年になると「地方鉄道法」が公布され、規制が強化される一方で補助は厚くされた。この頃から大都市周辺部の人口増加が顕著になり、折りからの電気事業の著しい発展とも重なって、多くの私鉄が電化され、飛躍的発展をとげた。現在の大都市郊外鉄道網は、この頃完成した。

一方、関東大震災を機に自動車輸送事業が急速に発展した。地方私鉄はその影響で苦境に陥ったが、大都市私鉄は都市周辺へと活路を見だしていくとともに、自らバス・タクシー事業を行なうことでシェアを広め、不動産、百貨店、レジャー産業等の兼業にも進出し、また同時に水平的合併および系列化も行なってグループ化を進行させ、小林一三の阪急、五島慶太の東急、根津嘉一郎の東武等のコンツェルンが形成された。

その後戦争機運が高まる中、国家的・軍字的要請から、東京・大阪では市内路

面交通事業の市による独占化、および郊外私鉄の既存コンツェルンを基礎として、また、他地域では原則として民間交通企業を一社に統合する形で、地域ブロック統合が実施された。なお、多くの私鉄が兼業を行っていた電力事業は、1942年の「配電統制令」で配電会社に譲渡された。

戦後も多くの私鉄が独占営業区域を与えられたまま今日に至っており、戦時の組織形態が、現在の産業構造を規定したといえよう。

戦後復興が進む中で、私鉄業界も特急の営業や、新路線の建設、複線化を進展させ、輸送力の増強に努めるようになる。1960年以降、高度経済成長期には、大規模な人口移動が生じて人口の都市集中化が進んだのに伴って、大規模開発が盛んになり、集合住宅やレジャー施設の建設など、不動産部門を中心に関連事業が活発化した。また、鉄道管理でも次々と新しいシステムが導入され、サービスの向上が進んだ。

しかし、その一方で、都市鉄道の輸送力不足と、地方鉄道の旅客減少が顕在化した。また、労働価値が上昇し、人件費が高騰した。さらにはモータリゼーションの進行により、ドアトゥドアの輸送が可能な自動車へと消費者の選好が変化した。様々な都市化の問題とモータリゼーションが、まともに鉄道業界を襲うことになったのである。加えて、独占価格の設定により消費者に不当な負担をかけることがないよう規制されており簡単に運賃を値上げできない、スピードアップ、混雑緩和など利用者の要望に答えるには、新車両の導入や複々線化等新たうが必要である。大都市では渋滞が慢性化し、その緩和のために、鉄道の高架地下鉄化といった大きな投資が求められる。不動産や観光部門でも、環境問題から大規模な都市開発は行ないにくく、近年では、バブル経済の崩壊後、不動産市況も芳しくなく、沿線住宅地の開発もすでに飽和に近い。だが、その反面、沿線に活用可能な不動産を有する、生活に非常に密着している、動員力が頭抜けて強いなどの強みを有している。これらの強みをいかし、時代のニーズに応える新たな展開へと積極的に動きつつある。

なお、我が国の鉄道は、公営地下鉄や公営の私鉄を含めた広義の私鉄と、国鉄という二つの供給組織が並存してきたが、1987年国鉄が分割民営化され、JRという特殊会社に移行した。同時に、国鉄を規制していた「日本国有鉄道法」と私を規制していた「地方鉄道法」が「鉄道事業法」に一本化され、私鉄に対する規制も若干緩和されている。

Ⅱ 多角的事業展開

大手私鉄は、鉄道企業のイメージとともに、都市開発企業、あるいは地域生活産業としてのイメージを持っている。1906(明治39)年の鉄道国有法以降に設立された私鉄企業は、輸送分野を“一地方の輸送”に限定され、そのうえ既存の幹線鉄道の権益を侵さない沿線未開発路線に限定されがちであったという歴史的経緯がある。そのため付帯事業を行ない利用客を確保せざるをえなかった。まず、不動産事業として宅地開発を行うことで、沿線に人を住ませた。そして、レジャー事業としての行楽地開発や駅およびその周辺の土地開発、さらにバス、タクシーによって鉄道路線を補完した。このようにして、私鉄は鉄道需要を創造しなければならなかった。阪急の小林一三や東急の五島慶太の実践した鉄道経営は、経営多角化の典型例である。また、私鉄の鉄道部門は、利潤を公正報酬の枠内に制限されている。そのために私鉄の経営多角化行動には、利潤獲得動機や事業拡大の動機がある。さらに、鉄道部門の市場育成や経営安定化を図ろうとする動機も内在されている。つまり、多角化経営は、“本業の逸脱”ではなく、鉄道の生き残り、鉄道の経営安定化を目指そうとする企業行動からもたらされたものである。

私鉄の行なっている事業は、鉄道事業のほか、主に、路線バス、タクシーなどの自動車事業、住宅、宅地の分譲やビルの賃貸を行なう不動産業、ホテル経営を行なう宿泊業、百貨店、スーパー経営の流通業、CATV、遊園地、野球場経営などの事業を行なう文化・レジャー事業などがある。これらの事業を営む形態は、大手私鉄によって本社で兼業したり、グループ企業で営まれたり、その双方で営まれたりと様々である。

Ⅲ 各社概観

1 阪急

阪急は、都市間輸送・通勤通学輸送の神戸線、京都線や、近郊都市輸送の宝塚線を有し、輸送密度等の鉄道効率性は関西一を誇る。

鉄道事業面では、沿線の開発余地がなくなり、輸送人員の増加が見込めず、また、JRとの競争も激化している。営業収入増加のための「ストアードフェアシステム(ラガールカード)」や、不正乗車を防ぐための「フェアライドシステム」を導入している。

兼業面では、直営の宝塚ファミリーランドや西宮スタジアム等のアミューズメ

ント施設があり、また、賃貸ビルや不動産分譲は、阪急本社の利益の柱となっている。

阪急は、1995年1月17日の阪神大震災による被害額が550億円(内鉄道440億円)に達し、1949年上場以来初の赤字計上となった。1995年9月実施の運賃改正により、営業収入が増加する見込みだが、1995年度も損失計上は免れない状況であり、震災からいかに復興するかが、現在の最大の課題である。

小史

1907 箕面有馬電気軌道として宝塚線創設

1924 宝塚大劇場竣工

1949 京阪電気鉄道(1943合併)と分離

1973 阪急電鉄と社名変更

2 近鉄

近鉄は 大阪、京都、奈良、三重、愛知、岐阜の二府四県に及ぶ路線網を有し、営業キロ数は日本一である。

近鉄の特徴は、都市間輸送、近郊輸送、観光輸送、ローカル輸送といった、多種多様な輸送を行っていることであり、鉄道収入の全事業収入に対する割合も約75%におよび、鉄道重視の姿勢が窺える。

一方、鉄道事業以外の多角化にも力を入れており、京都や奈良を路線地区としているため、文化事業に特色がある。

現在、近鉄は、三大プロジェクトとして、関西文化学術研究都市計画、上野新都市開発計画、伊勢志摩リゾート開発をすすめており、1994年4月には、志摩スペイン村がオープンし、人気を博している。

小史

1910 奈良電気軌道設立(翌月大阪電気軌道に改名)

1944 南海鉄道と合併し、透畿日本鉄道創立

1947 南海鉄道分離

1994 志摩スペイン村開業

3 東急

東急の特徴として、不動産、ホテル業などの兼業に幅広く進出していることが挙げられる。これは、戦前戦後の五島慶太・昇親子の下での経営によるものだが、東急グループは全382社(内子会社113社、関連会社59社)あり、兼業の収入が本収入の57%を占めており、グループ力では私鉄業界で群を抜く。

東急は、海外にも事業展開を行っており、「太平洋構想」の下、日本エアシステムや、海外8ヶ国に及ぶ「パン・パシフィック・ホテルズ・アンド・リゾート」という海外ホテルチェーンの経営を行うなど、海外進出に力を入れている。国内でも、私鉄中最も強い不動産部門、東急百貨店、東急ハンズといった流通部門、東急ホテル等のレジャー・サービス部門と多種にわたる。

五島氏の死後、グループの独立性が比較的高くなっているが、グループを今どのように再結集させていくかが、重要な課題である。

小史

1910 武蔵電気鉄道設立

1942 小田急電鉄、京浜電鉄と合併し東京急行電鉄形成

1948 京王帝都、小田急、京浜と分離

1989 複合文化施設「Bunkamura」(渋谷)竣工

4 西武

西武は、子会社76社、関連会社5社を傘下に収め、コクド、西武建設等との株式の持ち合いが激しく、結束力が強い。また、鉄道外収入が全事業営業収入の64%を占め、観光、不動産を中心としたデベロッパー的性格を持つ。

この西武鉄道グループを率いるのが堤義明氏であり、彼のワンマン経営の下、プリンスホテルを始めとしたリゾート施設の開発がすすめられてきた。堤氏はまた、1996年の長野冬季オリンピック招致にも、日本オリンピック委員会(JOC)会長として携わったが、これにも、長野五輪を通じて自社の利益の拡大を図ろうとする姿勢が窺える。

なお、西武百貨店、西友等計95社からなる堤清二氏率いる西武流通グループとは、あまり相互交流が行われていなかったが、近年では、接近しつつある。

小史

1892 川越鉄道が現新宿線敷設

1912 武蔵野鉄道が現池袋線創設

1946 西武鉄道と改称

1986 本社を所沢市に移転

図表1-1 基本データ (1994年度)

	阪急	近鉄	東急	西武
営業キロ(キロ)	146.2	594.2	100.7	179.8
客車走行キロ(キロ)	156,466	346,702	107,562	159,810
旅客人員(人)	758,494	790,506	955,161	661,786
運輸収入(百万円)	96,587	189,341	92,778	87,332
従業員(人)	5,235	10,677	3,362	5,396

(出所)「有価証券報告書総覧」各年度版より作成

第2章 財務諸表の鳥瞰分析

I 阪急

1 B/Sの分析

流動資産が1993年度を除き全体的に減少傾向にあるが、これは現金預金の減少によるものである。また流動資産の大部分を占める販売土地建物が、不動産市場の冷え込みの中1992年度以降増加しているが、これは豊中市泉丘の「ジオ緑地公園」など、高層住宅の分譲を積極的に行ったためであると考えられる。

次に固定資産の部であるが、各項目とも全体的に増加している。まず鉄道事業固定資産の増加は、輸送力増強のためにホームの延伸、車両の新造などを行い、また安全輸送のために立体交差工事や高架化工事などを行い、さらにサービス向上のためにエスカレーターおよびエレベーターの設置を進めるなど、積極的に設備投資を行っているためであると考えられる。付帯事業固定資産は1992年度に急増しているが、これは宝塚大劇場の建て替えによるものである。各事業関連固定資産もまた、1992年度に123.7%から272.7%へと2倍以上に増加しているが、これは新本社ビルの完成によるものである。

資産の合計額は緩やかな増加傾向を示している。その中で、1990年度では固定資産が構成比の71.3%であったのが、前述のように趨勢比で流動資産が減少し固定資産が増加したため、1994年度には固定資産が資産の78.0%を占めるに至っている。負債の部では、流動負債が構成比、趨勢比ともに減少傾向にあるが、これは、1990年度に流動資産の半分以上を占めていた短期借入金が5年間に趨勢比で55.8%にまで減少したからである。

一方、固定負債は構成比、趨勢比ともに増加しており、中でも、社債は5年間で1.5倍以上に増加している。また長期借入金、退職給与引当金も趨勢比で30%以上の伸びを示している。

負債合計は、流動負債の減少以上に固定負債が増加し、その結果5年間に趨勢比で20%近く増加しており、これは資産合計の伸びを若干上回っている。また、資産に占める負債の構成比も80.3%から83.4%へと微増した。

資本の部では、その大部分を占める資本金と資本準備金が転換社債の転換によるわずかな増加にとどまったため、趨勢比にほとんど変化が見られない。そのため、資産合計や負債合計に対して構成比が低下し、自己資本比率が小さくなった。

2 P/Lの分析

鉄道事業営業損益が1991, 92年度に増加しているのは、1991年11月20日に実施された運賃改定（改定率16.1%）の影響によるものである。しかし、長引く景気停滞による企業の雇用調整および就学人口の減少による定期旅客の減少により、乗車人員が1992, 93年度とそれぞれ前年比2.3%, 0.8%減少した。さらに、1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災により、西宮北口駅～夙川駅間における高架橋（延長約1.6km）の倒壊、住吉川橋梁（岡本駅～御影駅間）付近の擁壁および伊丹駅の崩壊、また三宮付近の高架橋の損傷など甚大な被害を被り、営業の一部休止を余儀なくされたため、1994年度は乗車人員が前年比3.9%減少した。そのため鉄道事業営業損益が1993, 94年度と減少している。

付帯事業営業は、住宅・土地の分譲や建物賃貸が順調であり、さらに宝塚ファミリーランドおよび宝塚歌劇の盛況により、営業収益は1993年度まで増加を続けている。しかし、一方、支出面では設備投資に伴う資本費用の増大もあり、営業損益は1991年度以降減少している。さらに、大震災によって建物賃貸施設に大きな被害を受け、また宝塚ファミリーランドおよび宝塚大劇場についても多くの施設に相当の被害を受け、営業の休止を余儀なくされたため、1994年度の営業損益は大幅に減少した。

以上の結果より、営業損益は1992年度をピークに減少に転じ、1994年度には趨勢比91.4%にまで落ちこんだ。

営業外収益は主に受取利息の減少により減少し、また、営業外費用は支払利息と社債発行費の増減によって増減している。

特別利益が1990年度と1992年度に少ないのは、工事負担金等受入額が特別に少ないためである。また特別損失が1991年度と1993年度に多いのは、固定資産圧縮額が多いからであり、1994年度は地震災害損失により多くなっている。

当期利益は構成比が6~7%で安定していたが、1994年度は大震災の影響により大幅に減少している。

II 近鉄

1 B/Sの分析

資産合計は、1994年度は微減したものの基本的に増加基調であり、とりわけ固定資産の方は着実に趨勢比をのばしている。

流動資産の部を見ると、まず現金預金の計上額の変化が他の流動資産の各項目に比べて大きい。これは定期預金の増減に伴うもので、特に1994年度は前年度の

半分にまで減少しているが、満期に達した社債の償還にまわされたのであろう。近鉄も阪急同様、販売土地および建物が増加しているが、これは三大プロジェクトの進行によるものである。

次に固定資産の部であるが、鉄軌道部門は每期着実に増加しており、車両新造、新駅開業、駅施設改良など、輸送力増強、サービス向上に積極的に取り組んでいる様子がうかがえる。建設仮勘定を見ると、1992年度をピークに鉄軌道事業仮勘定が減少し、1994年度には付帯事業仮勘定が激減している。前者は、志摩線複線化の完成、後者は主に志摩スペイン村関連の施設の完成によるものであり、三大プロジェクトのうちの伊勢志摩リゾート開発が一段落ついたことを示している。

負債の部では、流動負債、固定負債ともに増加傾向にあり、両者で総資産の8割以上を占めている。中でも社債や長期借入金の額が特に増大している。一方で資本の部はあまり変化が見られない。したがって、ここ数年間の資産合計額の増加分のほとんどは他人資本の増加によるものであり、借金による設備投資が進んでいることになる。

なお減価償却累計額や退職給与引当金はかなり計上されており、内部留保が進んでいる。

2 P/Lの分析

全事業営業収益を見ると、1990年度から1994年度にかけて趨勢比で100%から107%へとわずかながら増大しており、伸び率は鈍いとはいえ収益は緩やかな増加基調であるといえる。一方、全事業営業利益を見ると每期減少しており、ここ5年間の趨勢比で25.3ポイントも減少している。

部門別に見れば、まず本業である鉄軌道部門ではP/Lを一見したかぎりにおいては営業収益はほぼ安定しているように見える。しかし実際には、輸送力増強、サービス向上に努め、また、駅主催旅行の募集や催し物開催で利用客の獲得に尽力しているものの、折からの景気低迷の影響もあり乗車人員は年々減少しており、ここ数年間の収益の安定も、1991年11月の運賃料金改定によるところが大きいと思われる。1994年度の増益は志摩スペイン村のオープンや世界祝祭博覧会の開催による長距離特急の利用客の増大が考えられ、1995年9月からの運賃料金と合わせ、当期以降の収益の動向は興味深い。このように金額的には営業利益は安定しているものの、一方で、営業費はわずかずつではあるが増大してきている。駅業務、保線、運転などの諸業務を考えると私鉄産業での人員削減には限界があり、人件費の高さはこの業界の産業特性であると言える。結局、鉄軌道部門においては営業費の年々の増大に収益増が追いつかず、営業利益は1992年度をピークに減

少しているのである。

次に自動車部門では、営業収益が毎期徐々に減少している一方で営業費は横這い傾向であり、そのため営業損失は年々増大している。大阪から各都市へと長距離高速バスを開設し、1990年には万博シャトルバスを運行、1994年からは関空リムジンバスや、阪神淡路大震災の後に臨時バスを運行するなど業務拡張や系統改善に努め1991、93、95年度と重ねて運賃を改定するも、利用者・収益の増加にはつながらず、損失を膨らませる結果となっている。

付帯事業では、営業収益は1990年度をピークに1993年度まで減少を続け、1994年度に多少の増益となっている。1990年度は木津川台などの住宅販売が進捗した（前期比80億増）が、1991年度以降は景気低迷により住宅販売が低調であったためであり、1994年度の増益は志摩スペイン村の開業に伴う土地建物賃貸料の増加や土地の大口販売によるものである。またそのため、営業費において土地建物売上原価が前期比60億増計上されており、結果として営業利益は趨勢比で70%にまで落ちこんでいる。

営業外収益を見ると、ほぼ毎年20,000百万円前後の損失を計上している。営業外費用のほとんどは借入金に対する金利支払であるのだが、B/Sでの借入金の計上額が年々大幅に拡大しているにも関わらず支払い利息の増加があまりなく、近年の低金利政策の恩恵を受けていると言える。だが、営業利益が縮小する中、営業外損失が変化していないのであり、経常利益は毎年大幅に減少し、1994年度では1990年度の57.2%にまで落ち込んでいるのである。

さらに、1994年度から有形固定資産のうち構築物の減価償却の方法を従来の定率法から定額法に変更しており、これにともなって各利益項目は約60億円増加している。ゆえにこの変更がなければ、1994年度の経常利益は1990年度の25%にまで激減していたことになる。

税引前当期純利益、当期純利益の両項目は、経常利益に比べさほどの大きな変動はないように見えるが、各年度により特別利益および特別損失の計上が大きく変動しており、純利益を安定的な金額で計上しようとする意図が見受けられる。

このように近鉄もまた不況の波にもまれており、特に1994年度の業績悪化は著しい。1995年9月からの運賃改定に積極的であったのも納得できよう。

Ⅲ 東急

1 B/Sの分析

資産の合計額は1990年度から1994年度にかけて趨勢比100%から123.5%へと増

加した。流動資産が100%から81.7%に減少したのに対し、固定資産は100%から142.4%へと増加している。

流動資産の部では現金預金が1992年度に極端に減少しているが、これは、C Dが10,518百万円から3,000百万円に減少し、当座借越が19,099百万円から29,723百万円に増加しており、関係会社株式に投資したのではないと思われる。また、短期貸付金が1991年度に大幅に増加しているのは、子会社のエメラルドリゾート & ホテルズに全額融資したためである。

次に固定資産の部は、ここ5年で構成比が70%から80%に増加している。そのうち各事業関連固定資産が趨勢比で100%から240.7%に伸びているが、これは寮、社宅が増加したことと、本社ビルを大きくしたためである。鉄軌道事業建設仮勘定が100%から172.8%に伸びているのは、混雑緩和策としての東横線多摩川園～日吉間、目蒲線目黒～多摩川園間の複々線化工事のためである。また、関係会社株式がここ5年で2倍以上に伸びているので、子会社に対する積極的な増資が行われていることがうかがえる。

負債の部では、流動負債は、趨勢比で100%から91.7%、構成比で25.3%から18.8%に減少しており、逆に固定負債は、趨勢比で100%から144.4%、構成比で53.0%から62.0%に増加している。流動負債ではこれといった大きな変化は見られないが、固定負債においては社債ののびが著しい。これは東横線の複々線化、日吉駅ビル、道玄坂一丁目再開発、八王子駅北口再開発ビルなどの設備資金を集めるために発行しているものと思われる。

また、特定都市鉄道整備準備金が趨勢比で100%から262.8%になっているのは、特定都市鉄道整備事業計画の認定を受けている前述の「多摩川園～日吉間複々線化工事および目黒～多摩川園間改良工事」に加え、1995年3月に「大井町線大岡山～二子玉川園間改良工事および田園都市線二子玉川園～溝の口間複々線化工事」が、同計画の認定を受けたために増加したものと思われる。

2 P/Lの分析

鉄軌道事業における営業収益は1991年11月20日に運賃を改定したために12,000～13,000百万円増加したが、付帯事業の営業収益は1991年10月1日に自動車事業を子会社の東急バス(株)に営業を譲渡したために20,000百万円程度減少した。そのために鉄軌道事業営業収益と付帯事業営業収益の比率が1990年度で3.5:6.5だったのが1994年度には4:6になった。また、1995年9月1日に運賃改定を行ったため鉄軌道事業の収益の割合はさらに大きくなるものと思われる。全体の営業利益は1991年度にピークを迎えた後、1992年度、1993年度と減少したが1994年度

には再び増加した。これは不動産事業の営業利益が増加したからである。

営業外収益においては、受取利息、受取配当金は1991年度をピークに減少しており、それを有価証券売却益で補っている。営業外費用では支払利息は大きな変化は見られないが、その他の費用は有価証券売却損によって左右されている。そのため経常利益は変化が激しい。

特別利益の主な勘定科目は、固定資産売却損と工事負担金受入額である。1993年度の増加は世田谷ビジネススクエアの完成により工事負担金受入額を受け取ったためであると思われる。また、1994年度は固定資産売却益が前年比で2.5倍になっているが、これは関係会社整理損25,347百万円を補ったためであろう。特別損失は、特定都市鉄道整備準備金繰入額が主な勘定科目で1993年度はそれに固定資産圧縮損と関係会社整理損が計上されている。1994年度には、子会社の東急U S A、I N Cなどの解散による関係会社整理損を計上している。

IV 西武

1 B/Sの分析

流動資産合計は1990年度の趨勢比100%をピークに年々減少し、特に1991年度は87%にまで落ち込んでいる。それに対して、固定資産合計は1990年度から増加し、1994年度には154.1%まで達している。その大幅な増加は主に設備投資によるものである。例えば1991年度には通勤電車を66両も新造したほか、狭山市～新狭山間の複線化などを実施した。なお抜本的な輸送力増強策として池袋線の複々線化にも力を入れていた。また、この年に「スポーツの森」と「仲見世通り」と「なかよし動物園」をそれぞれ開業した。流動資産が落ち込んでいるものの固定資産がそれを上回って大幅に増加しているため、資産合計は大幅に増加している。

流動資産では、まず現金・預金を見ると、1992年度をピークに1990年度から年々増加している。また、流動資産の中で一番大きな割合を占めている分譲土地建物についてはほとんど変化がないが、一方、特定都市鉄道整備積立金はかなり激しい変動を見せている。有価証券は1991年度の趨勢比116.8%をピークにして以後年々減少している。

固定資産では鉄道事業固定資産と付帯事業固定資産とが年々増加し、特に付帯事業固定資産の方がかなり大幅に伸びている事がはっきりしている。西武は不況による経営難を打開するために、本業だけではなく付帯事業にも力を注いでいるという経営努力がうかがえる。建設仮勘定は1993年度をピークに減少傾向にある。流動負債は年々増加しており、それと同じように固定負債も増加してきた。その

ため負債の部の合計は大幅に増加している。社債は1991年度以後なくなったが、反対に長期借入金が増え続けている。資本の部ではあまり変動が見られない。

2 P/Lの分析

西武鉄道の本業である鉄軌道事業では1991年度の営業収益は当年11月20日に実施した運賃料金改定が寄与し、前期比7.2%増となり、営業利益も11.4%増となった。1992年度には輸送人員が前期比0.3%減少したが、1991年度に実施した運賃料金改定により営業利益が増え続き、趨勢比ではピークとなる119.0%に達した。しかし長引く不況の影響（運賃料金改定もある程度の悪影響を与えた）で定期旅客が減少し、営業収益と営業利益はともに1992年度の119.0%と166.9%をピークにして減少する一方である。

付帯事業のホテル業では、新高輪ホテルをはじめ多くのホテルを有し、各ホテルとも積極的に営業活動に努めてきた。その結果1991,1992年度ともに売上を伸ばしてきたが、1993年度には不況の影響による個人消費の落ち込みと夏の天候不順が重なり、多くの施設で利用客が減少した。1994年度にも不況と阪神・淡路大震災の影響による客室単価の落ち込みと宴会需要の低迷で減収となった。一方不動産業については、賃貸業は近年安定収入の充実を図ってきたことから不況にも関わらず増収を維持してきている。それに対して販売業はかなり大きな変動を見せており、例えば1992年度の販売収益が、前期比29.2%減となったが、1993,1994年度ともに6.0%,41.6%増になっている。1992年度は鉄軌道事業営業収益が増加したにもかかわらず、不動産販売が大幅に低迷したことにより、営業損益合計は前期比15.5%も減少した。全般的に見ると営業損益は不況の影響で1992年度以後低迷が続いている。

営業外収益に関しては、趨勢比で1994年度の53.7%にまで大きく低下したのに対して、営業費用はほぼ横這い傾向である。したがって経常利益は相当悪化している。

特別利益は1994年度に趨勢比で542.3%にも達したが、同時に特別損失も404.5%に達しており、結局、当期純利益はこの両項目によって大きく左右されている。

V 4社の連結分析

1 阪急

1993年度は景気悪化のため、利益の柱ともいえる不動産業で営業収益が減少、レジャー・サービス業のおいても5,280百万円の営業損失を出し、経常利益は前年

比72.6%減の3,230百万円となった。次いで、1994年度は阪神大震災の影響を受け、経常損失を1,270百万円、特別損失において地震損害損失を17,950百万円計上した。さらに、持分法による投資損失が2,221百万円あり、還付法人税が3,328百万円あったものの当期純利益は13,048百万円の赤字となった。また、B/Sにおいては災害後復旧費引当金として3,608百万円計上している。

連単比率は、営業収益、B/S合計額で若干上昇しているものの、経常利益はこの3年間で1.10→-0.30と減少している。

2 近鉄

1993年度に百貨店・ホテル業の営業不振のため営業収益が6,419百万円減少したことにより、経常利益も、金利低下による支払利息の減少にも関わらず、前年比64.5%減の3,470百万円となった。また当期純利益も、持分法による投資利益の減少のため前年比54.2%減の4,187百万円となった。1994年度は、営業収益が志摩スペイン村の開業や(株)長良川ホテルなどの連結子会社増加による増収で922,405百万円となるが、経常利益、当期純利益ともに減少し、特に当期純利益は1994年度と比べると77.1%の減少となっている。

これらにともない連単比率は、営業収益、B/S合計はほぼ一定で変わらず、経常利益、当期純利益は著しく低下している。

3 東急

1993年度は、日本エアシステムの営業不振やレジャー・サービス業における新規施設の償却負担のため、経常利益は前年比16.1%減の10,259百万円となった。当期純利益は、持分法による投資損失を2,308百万円計上し、前年比51.7%減の993百万円となっている。1994年度は、日本エアシステムの収支改善により経常利益が前年比114.1%増の21,966百万円となり、当期純利益も、連結子会社整理損や持分法による投資損失にも関わらず、法人税の5,335百万円の減税などにより、前年比90.1%増の1,889百万円となった。

連単比率は、営業収益・B/S合計額は安定しており、経常利益・当期純利益も1993年度は減少したが、1994年度は元の水準になっている。

4 西武

1993年度は、景気低迷のために、レジャー・サービス産業においてホテル・ゴルフ場の利用が減り9,556百万円の営業損失を計上し、また、土木・造園業でも民間の設備投資が少なくなったために営業利益が減益となった。1994年度は、連結

子会社が増加し増収となり、営業利益も不動産部門で前年比15.7%増加するなどしたが、引き続き経常損失となっている。

連単比率は、他社同様、営業収益とB/S合計額はほぼ横這いであるものの、経常利益、当期純利益はマイナスとなっている。

5 まとめ

連単比率により4社を比較してみると、各社とも営業収益およびB/S合計額はこの3年間を通じてほぼ横這いであるものの、経常利益、当期純利益は1.0を切っており、子会社の苦しい経営状況がうかがえる。阪急、西武は連結決算で損失を計上し、近鉄も利益を出してはいるものの続落傾向である。しかし、その中で東急だけが1994年度に経常利益、当期純利益を増加させ、業績回復の兆しを見せたことは注目に値する。これには、不動産業がいち早く立ち直ったことが大きく寄与しているようであるが、グループとしての企業努力の結果である。

1994年度からは重要性の原則（いわゆる10%基準）が廃止され、連結子会社が増えて営業収益がわずかに増加したものの、持分法による投資損益の悪化などにより当期純利益の連単比率は依然低い水準である。各社とも不況の影響はかなり深刻なようである。

図表2-2 4社の主な項目の連単比率

	1992	1993	1994
単体			
売上高	182,944	191,472	177,237
経常利益	10,685	8,788	4,222
当期純利益	6,126	6,108	- 6,939
B/S合計額	801,724	837,629	822,106
連結			
	355,687	375,197	364,113
	11,787	3,230	- 1,270
	7,137	3,195	- 13,048
	1,050,145	1,140,446	1,208,267
連単比率			
	1.94	1.96	2.05
	1.10	0.37	- 0.30
	1.17	0.52	1.88
	1.31	1.36	1.47

	1992	1993	1994
単体			
売上高	245,697	244,496	254,133
経常利益	16,458	14,027	11,027
当期純利益	13,702	12,654	12,403
B/S合計額	959,251	1,039,581	1,018,684
連結			
	877,195	870,776	922,405
	9,777	3,470	3,085
	9,135	4,187	2,088
	1,371,070	1,450,088	1,442,663
連単比率			
	3.57	3.56	3.63
	0.59	0.25	0.28
	0.69	0.33	0.17
	1.43	1.39	1.42

	1992	1993	1994
単体			
売上高	269,806	265,910	264,917
経常利益	11,916	12,083	23,989
当期純利益	6,794	6,245	6,258
B/S合計額	1,271,280	1,317,080	1,363,246
連結			
	476,580	458,662	469,650
	12,224	10,259	21,966
	2,059	993	1,889
	1,495,689	1,522,901	1,569,912
連単比率			
	1.77	1.72	1.77
	1.03	0.85	0.92
	0.30	0.16	0.30
	1.18	1.16	1.15

	1992	1993	1994
単体			
売上高	216,112	220,467	225,654
経常利益	1,198	157	1,070
当期純利益	230	1,879	2,282
B/S合計額	774,113	859,140	924,177
連結			
	543,149	525,941	551,140
	4,656	- 2,000	- 2,401
	281	- 907	- 2,316
	1,024,608	1,111,224	1,232,740
連単比率			
	2.51	2.39	2.44
	3.89	- 1.06	- 2.24
	1.22	- 0.48	- 1.01
	1.32	1.29	1.33

(出所)「有価証券報告書総覧」各年度版より作成。

図表2-1 4社の財務諸表

(単位：百万円)																				
貸借対照表	1990				1991				1992				1993				1994			
	金額	増減比	増減比	増減比	金額	増減比	増減比	増減比	金額	増減比	増減比	増減比	金額	増減比	増減比	増減比	金額	増減比	増減比	増減比
資産・負債・純資産	34,975	11.9%	100.0%	60,277	8.2%	70.9%	37,983	4.7%	44.7%	50,081	6.0%	59.3%	39,061	6.0%	59.3%	39,061	4.3%	116.7%	46.0%	
現金・預金	2,693	0.4%	100.0%	3,181	0.4%	118.1%	3,798	0.5%	123.5%	3,961	0.5%	147.6%	9,376	1.7%	149.6%	9,376	1.2%	105.3%	15.7%	
短期有価証券	9,471	1.3%	100.0%	4,781	0.7%	50.5%	11,697	1.5%	123.5%	14,172	1.7%	149.6%	9,376	1.7%	149.6%	9,376	1.2%	105.3%	15.7%	
貸付金	2,995	0.4%	100.0%	4,568	0.6%	157.2%	2,583	0.3%	83.5%	2,430	0.3%	93.6%	2,676	0.3%	93.6%	2,676	0.3%	93.6%	92.1%	
貸付金	3,133	0.4%	100.0%	4,307	0.6%	137.5%	4,670	0.6%	146.7%	5,559	0.7%	174.6%	4,435	0.5%	139.3%	4,435	0.5%	139.3%	139.3%	
貸付金	3,588	0.5%	100.0%	2,906	0.4%	81.0%	5,843	0.7%	162.8%	5,911	0.7%	164.7%	5,379	0.7%	149.3%	5,379	0.7%	149.3%	149.3%	
貸付金	5	0.0%	100.0%	2	0.0%	40.0%	13	0.0%	260.0%	7	0.0%	140.0%	2	0.0%	40.0%	2	0.0%	40.0%	40.0%	
貸付金	95,143	13.3%	100.0%	35,080	12.9%	99.9%	97,106	12.1%	102.1%	107,879	12.3%	113.4%	110,519	12.3%	113.4%	110,519	13.4%	118.2%	118.2%	
貸付金	766	0.1%	100.0%	849	0.1%	110.8%	371	0.1%	47.7%	789	0.1%	103.0%	1,292	0.2%	164.5%	1,292	0.2%	164.5%	164.5%	
貸付金	1,992	0.3%	100.0%	1,904	0.3%	95.6%	1,530	0.3%	76.8%	916	0.1%	46.0%	645	0.1%	46.0%	645	0.1%	46.0%	46.0%	
貸付金	1,595	0.2%	100.0%	2,975	0.4%	197.7%	3,567	0.4%	237.0%	3,177	0.4%	211.1%	4,094	0.5%	272.0%	4,094	0.5%	272.0%	272.0%	
貸付金	1,933	0.0%	100.0%	-87	0.0%	36.7%	-104	0.0%	-104.0%	-124	0.0%	-149.3%	-157	0.0%	-30.7%	-157	0.0%	-30.7%	-30.7%	
貸付金	206,148	23.7%	100.0%	173,766	24.3%	86.7%	169,561	21.4%	82.3%	194,764	23.3%	94.5%	181,157	22.0%	93.1%	181,157	22.0%	93.1%	93.1%	
貸付金	180,102	22.3%	100.0%	165,413	22.5%	91.8%	165,045	20.6%	103.3%	169,070	20.2%	105.4%	181,226	22.0%	105.4%	181,226	22.0%	105.4%	105.4%	
貸付金	95,769	13.4%	100.0%	104,116	14.2%	108.8%	129,483	16.2%	135.2%	143,156	17.1%	149.5%	153,040	18.6%	159.3%	153,040	18.6%	159.3%	159.3%	
貸付金	9,022	1.3%	100.0%	11,156	1.5%	123.7%	24,606	3.1%	272.7%	21,873	2.6%	242.4%	20,993	2.6%	242.4%	20,993	2.6%	242.4%	242.4%	
貸付金	188,866	23.5%	100.0%	188,531	25.7%	111.8%	12,766	26.5%	126.2%	206,998	24.6%	122.2%	322	22.2%	108.1%	322	22.2%	108.1%	108.1%	
貸付金	37,406	10.8%	100.0%	36,903	11.8%	112.3%	100,261	12.5%	129.5%	102,305	12.2%	132.2%	103,366	12.6%	132.2%	103,366	12.6%	132.2%	132.2%	
貸付金	510,907	71.3%	100.0%	235,556	75.7%	46.2%	162	78.3%	123.7%	162	78.7%	123.7%	162	78.7%	123.7%	162	78.7%	123.7%	123.7%	
貸付金	717,055	100.0%	100.0%	734,962	100.0%	102.5%	801,724	100.0%	111.8%	837,269	100.0%	116.3%	822,106	100.0%	114.7%	822,106	100.0%	114.7%	114.7%	
貸付金	180,977	25.2%	100.0%	165,979	22.6%	91.7%	153,366	19.1%	84.7%	150,173	17.9%	83.0%	159,354	19.4%	83.1%	159,354	19.4%	83.1%	83.1%	
貸付金	143,991	20.1%	100.0%	150,204	20.4%	104.3%	180,187	22.5%	125.1%	180,187	22.5%	125.1%	180,187	22.5%	125.1%	180,187	22.5%	125.1%	125.1%	
貸付金	139,129	19.4%	100.0%	160,722	21.9%	115.5%	187,472	23.4%	134.7%	190,576	22.8%	137.0%	176,674	21.4%	126.3%	176,674	21.4%	126.3%	126.3%	
貸付金	21,260	3.0%	100.0%	23,058	3.1%	108.5%	24,730	3.1%	116.3%	26,576	3.2%	125.0%	28,226	3.4%	132.3%	28,226	3.4%	132.3%	132.3%	
貸付金	394,222	12.6%	100.0%	90,772	12.4%	107.6%	109,762	13.7%	121.7%	96,815	11.6%	107.3%	97,022	11.3%	107.3%	97,022	11.3%	107.3%	107.3%	
貸付金	324,207	55.0%	100.0%	242,740	57.8%	107.6%	202,154	62.8%	127.3%	239,144	64.4%	136.8%	252,101	64.0%	133.3%	252,101	64.0%	133.3%	133.3%	
貸付金	575,584	80.3%	100.0%	569,999	9.5%	100.5%	59,907	8.7%	100.6%	59,911	8.3%	100.6%	59,913	8.5%	100.6%	59,913	8.5%	100.6%	100.6%	
貸付金	69,518	9.7%	100.0%	69,899	9.5%	100.6%	89,907	8.3%	100.6%	89,911	8.3%	100.6%	89,913	8.5%	100.6%	89,913	8.5%	100.6%	100.6%	
貸付金	50,414	7.0%	100.0%	50,793	6.9%	100.6%	50,802	6.3%	100.6%	50,805	6.1%	100.6%	50,808	6.2%	100.6%	50,808	6.2%	100.6%	100.6%	
貸付金	6,189	0.9%	100.0%	6,603	0.9%	106.7%	7,027	0.9%	106.7%	7,472	0.9%	120.7%	7,916	1.0%	127.9%	7,916	1.0%	127.9%	127.9%	
貸付金	15,349	2.1%	100.0%	16,325	2.3%	110.3%	13,455	2.3%	120.3%	13,762	2.4%	128.3%	14,111	2.5%	132.2%	14,111	2.5%	132.2%	132.2%	
貸付金	141,470	19.7%	100.0%	144,221	19.6%	101.9%	146,203	13.2%	103.3%	147,952	17.7%	104.3%	136,650	16.5%	96.6%	136,650	16.5%	96.6%	96.6%	
貸付金	717,055	100.0%	100.0%	734,962	100.0%	102.5%	801,724	100.0%	111.8%	837,269	100.0%	116.3%	822,106	100.0%	114.7%	822,106	100.0%	114.7%	114.7%	
負債・純資産	10,418	6.4%	100.0%	10,816	6.2%	103.8%	7,869	4.3%	75.5%	7,425	3.9%	71.3%	8,358	4.7%	80.2%	8,358	4.7%	80.2%	80.2%	
貸付金	22,461	13.9%	100.0%	26,284	15.0%	117.0%	25,346	13.7%	112.8%	26,378	13.8%	117.4%	24,837	14.0%	110.6%	24,837	14.0%	110.6%	110.6%	
貸付金	10,603	6.6%	100.0%	11,593	6.6%	109.3%	10,685	5.8%	100.8%	8,788	4.6%	82.9%	4,222	2.4%	39.3%	4,222	2.4%	39.3%	39.3%	
貸付金	4,727	2.9%	100.0%	16,351	9.3%	345.9%	4,035	2.2%	85.4%	31,956	16.7%	676.0%	13,880	7.8%	293.6%	13,880	7.8%	293.6%	293.6%	
貸付金	4,656	2.9%	100.0%	16,148	9.2%	346.8%	4,444	1.9%	74.0%	30,936	15.7%	645.1%	27,822	15.7%	597.6%	27,822	15.7%	597.6%	597.6%	
貸付金	10,673	6.6%	100.0%	11,796	6.7%	110.5%	11,276	6.1%	105.6%	10,708	5.8%	100.3%	9,718	5.5%	91.1%	9,718	5.5%	91.1%	91.1%	
貸付金	4,062	2.5%	100.0%	4,942	2.8%	121.7%	4,912	2.7%	120.9%	4,363	2.3%	107.4%	3,12	0.2%	7.7%	3,12	0.2%	7.7%	7.7%	
貸付金	6,073	3.8%	100.0%	6,146	3.5%	101.2%	6,126	3.3%	100.9%	6,108	3.2%	100.6%	6,939	3.9%	114.3%	6,939	3.9%	114.3%	114.3%	
貸付金	10,829	6.7%	100.0%	11,905	6.8%	109.9%	12,945	7.0%	119.5%	13,742	7.2%	126.3%	14,491	8.3%	138.2%	14,491	8.3%	138.2%	138.2%	

項目	1990		1991		1992		1993		1994	
	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率
1. 営業活動による現金の増減	34,485	31.1%	22,503	1.3%	2,551	0.2%	24,189	1.3%	20,721	1.5%
2. 投資活動による現金の増減	1,839	0.2%	1,839	0.1%	1,839	0.1%	1,839	0.1%	1,839	0.1%
3. 営業活動による現金の増減	17,974	1.6%	16,553	1.4%	16,334	1.3%	12,123	3.3%	14,423	1.1%
4. 営業活動による現金の増減	1,309	0.1%	1,206	0.1%	1,093	0.1%	1,184	0.1%	1,135	0.1%
5. 営業活動による現金の増減	44	0.1%	513	0.1%	513	0.1%	163	0.0%	163	0.0%
6. 営業活動による現金の増減	59,349	5.4%	56,663	4.8%	47,673	4.3%	46,035	3.5%	46,035	3.4%
7. 営業活動による現金の増減	14	0.0%	1	0.0%	7.11	0.0%	4	0.0%	7.11	0.0%
8. 営業活動による現金の増減	174,533	15.3%	173,532	14.3%	136,531	14.7%	186,285	14.1%	189,363	13.3%
9. 営業活動による現金の増減	1,810	0.1%	1,810	0.1%	1,373	0.1%	1,373	0.1%	1,319	0.1%
10. 営業活動による現金の増減	2,695	0.2%	1,243	0.1%	1,365	0.1%	1,382	0.1%	1,382	0.1%
11. 営業活動による現金の増減	50,382	4.6%	43,239	3.7%	27,393	2.7%	3,410	0.3%	3,490	0.3%
12. 営業活動による現金の増減	605	0.1%	487	0.0%	21	0.0%	21	0.0%	21	0.0%
13. 営業活動による現金の増減	343,134	31.1%	318,310	27.1%	336,434	22.5%	276,340	21.3%	280,331	21.3%
14. 営業活動による現金の増減	175,391	15.9%	193,152	16.4%	189,373	15.9%	190,345	14.5%	190,345	14.5%
15. 営業活動による現金の増減	181,815	16.5%	193,134	16.4%	234,347	13.5%	274,659	20.9%	264,860	19.4%
16. 営業活動による現金の増減	9,082	0.3%	8,293	0.7%	14,960	1.2%	14,960	1.2%	21,312	1.6%
17. 営業活動による現金の増減	110,679	10.0%	131,683	11.2%	165,173	13.0%	189,200	13.8%	191,305	14.0%
18. 営業活動による現金の増減	98,235	8.8%	98,448	8.4%	111,554	8.4%	124,775	7.5%	124,775	7.5%
19. 営業活動による現金の増減	10,233	0.9%	12,010	1.0%	116,884	9.0%	9,047	0.7%	9,047	0.7%
20. 営業活動による現金の増減	47,287	4.3%	47,800	4.1%	101,112	4.0%	50,848	4.0%	54,823	4.0%
21. 営業活動による現金の増減	87,303	7.9%	119,089	10.1%	136,771	11.7%	159,820	12.1%	173,351	13.1%
22. 営業活動による現金の増減	10,959	1.0%	10,841	0.9%	98,994	2.8%	4,122	0.3%	4,122	0.3%
23. 営業活動による現金の増減	39,085	3.5%	42,593	3.6%	44,231	3.5%	44,481	3.4%	46,150	3.4%
24. 営業活動による現金の増減	134,334	16.7%	220,233	18.7%	247,120	19.4%	265,849	20.2%	284,159	20.9%
25. 営業活動による現金の増減	760,534	68.9%	857,013	72.3%	984,355	77.5%	1,032,314	79.3%	1,032,314	79.3%
26. 営業活動による現金の増減	133,638	10.0%	175,329	10.8%	371,280	10.2%	317,330	10.0%	353,446	10.0%
27. 営業活動による現金の増減	198,414	18.0%	176,397	15.1%	176,766	13.9%	177,540	13.5%	173,369	13.1%
28. 営業活動による現金の増減	10,649	1.0%	7,797	0.7%	72,424	6.2%	8,122	0.6%	6,488	0.6%
29. 営業活動による現金の増減	6,984	0.6%	7,795	0.7%	111,994	7.8%	7,897	0.6%	8,094	0.6%
30. 営業活動による現金の増減	3,532	0.3%	3,984	0.3%	112,894	3.9%	3,999	0.3%	3,429	0.3%
31. 営業活動による現金の増減	16,492	1.5%	12,936	1.1%	78,994	20.8%	16,628	1.3%	18,701	1.3%
32. 営業活動による現金の増減	42,733	3.9%	47,538	4.0%	111,424	42.7%	55,379	4.2%	48,385	3.5%
33. 営業活動による現金の増減	273,694	25.3%	356,907	31.9%	353,137	20.4%	269,258	20.4%	255,666	18.3%
34. 営業活動による現金の増減	86,698	7.9%	118,732	10.1%	148,693	11.7%	183,672	13.9%	243,328	17.3%
35. 営業活動による現金の増減	345,989	31.3%	386,939	32.9%	442,126	34.8%	432,352	32.9%	418,597	30.7%
36. 営業活動による現金の増減	25,749	2.3%	26,600	2.7%	27,041	2.6%	26,310	2.1%	26,310	2.0%
37. 営業活動による現金の増減	126,634	11.5%	139,839	11.3%	141,536	11.1%	146,684	11.1%	155,916	11.1%
38. 営業活動による現金の増減	535,132	53.0%	872,212	57.2%	759,438	59.7%	790,549	60.0%	844,753	62.0%
39. 営業活動による現金の増減	10,391	1.0%	15,156	1.3%	137,924	19.7%	134,321	1.8%	129,386	1.2%
40. 営業活動による現金の増減	374,817	79.3%	944,277	88.3%	1,039,080	81.7%	1,034,139	82.3%	1,034,139	82.3%
41. 営業活動による現金の増減	107,010	9.7%	107,335	9.1%	107,335	8.4%	107,335	8.2%	107,335	8.2%
42. 営業活動による現金の増減	105,351	9.5%	106,610	9.1%	101,024	8.3%	106,046	8.1%	106,217	7.9%
43. 営業活動による現金の増減	7,135	0.6%	7,683	0.7%	107,774	8.2%	8,905	0.7%	9,367	0.7%
44. 営業活動による現金の増減	9,373	0.8%	10,016	0.9%	106,994	10.6%	10,723	0.8%	10,815	0.8%
45. 営業活動による現金の増減	228,878	20.7%	231,051	19.7%	232,279	18.3%	232,941	17.7%	233,339	17.2%
46. 営業活動による現金の増減	1,033,688	108.0%	1,175,329	108.0%	1,271,280	108.0%	1,271,280	108.0%	1,271,280	108.0%
47. 営業活動による現金の増減	33,394	33.5%	97,612	34.6%	104,641	36.0%	114,241	39.5%	125,498	39.8%
48. 営業活動による現金の増減	77,467	27.8%	81,599	28.9%	105,332	31.0%	107,824	32.1%	110,112	32.1%
49. 営業活動による現金の増減	14,926	5.4%	16,013	5.7%	22,997	8.5%	154,113	70.7%	154,113	70.7%
50. 営業活動による現金の増減	185,318	66.5%	184,699	65.4%	99,741	60.5%	81,810	60.2%	88,459	60.2%
51. 営業活動による現金の増減	159,043	57.1%	100,024	52.9%	96,241	54.2%	91,841	54.1%	90,437	52.1%
52. 営業活動による現金の増減	26,275	9.4%	31,729	11.2%	120,824	64.4%	65,838	6.1%	61,924	8.1%
53. 営業活動による現金の増減	41,202	14.3%	47,741	16.9%	115,932	48.2%	14,932	97.8%	14,932	97.8%
54. 営業活動による現金の増減	8,150	2.9%	10,803	3.8%	132,624	6.2%	6,277	2.3%	4,621	1.6%
55. 営業活動による現金の増減	8,976	2.5%	10,803	3.8%	105,332	18.4%	7,113	23.1%	27,327	10.3%
56. 営業活動による現金の増減	15,127	5.4%	18,151	6.4%	120,024	55.3%	167,434	7.8%	137,534	11.9%
57. 営業活動による現金の増減	41,577	14.9%	46,076	16.3%	110,824	16.2%	107,434	16.1%	103,113	16.2%
58. 営業活動による現金の増減	1,045	0.4%	3,421	1.2%	327,424	3.7%	948,994	1.0%	247,334	2.4%
59. 営業活動による現金の増減	42,624	15.3%	49,439	17.5%	110,824	19.9%	126,024	17.1%	126,779	17.1%
60. 営業活動による現金の増減	13,706	4.9%	16,393	5.8%	119,634	11.3%	86,932	4.5%	88,224	4.5%
61. 営業活動による現金の増減	2,246	0.8%	5,499	1.9%	244,884	6.5%	2,446	4.1%	490,113	9.4%
62. 営業活動による現金の増減	4,220	1.5%	10,422	2.3%	152,224	5.5%	134,534	4.8%	238,134	3.8%
63. 営業活動による現金の増減	11,731	4.2%	13,924	5.5%	131,924	4.7%	107,434	4.3%	111,224	4.3%
64. 営業活動による現金の増減	4,697	1.7%	185,224	3.1%	185,224	3.1%	123,534	2.6%	144,834	1.5%
65. 営業活動による現金の増減	6,731	2.4%	8,780	2.4%	100,634	2.4%	100,634	2.4%	92,834	2.4%
66. 営業活動による現金の増減	8,422	3.0%	9,066	3.2%	107,634	3.2%	115,134	3.7%	116,034	3.7%

(単位：百万円)																				
貸借対照表	1990				1991				1992				1993				1994			
	金額	増減比	増減比	金額	増減比	増減比	増減比	金額	増減比	増減比	増減比	金額	増減比	増減比	増減比	金額	増減比	増減比	増減比	
貸借対照表	9,846	100.0%	100.0%	10,236	104.0%	1.5%	104.0%	16,557	164.1%	62.3%	164.1%	169,224	1,815.2%	1,815.2%	1,815.2%	13,841	120.0%	1.5%	120.0%	
現金・預金	153	0.0%	0.0%	251	164.1%	62.3%	164.1%	292	191.5%	73.4%	191.5%	184,324	1,815.2%	1,815.2%	1,815.2%	275	191.5%	0.0%	191.5%	
短期貸付金	28,836	4.6%	100.0%	16,492	57.1%	2.4%	57.1%	13,511	78.3%	48.6%	78.3%	46,884	345.2%	345.2%	345.2%	18,179	62.9%	2.0%	62.9%	
短期貸付金	662	0.0%	100.0%	773	116.8%	0.1%	116.8%	436	65.6%	1.1%	65.6%	73,424	94.3%	94.3%	94.3%	548	73.4%	3.0%	73.4%	
短期貸付金	0	0.0%	0.0%	2	100.0%	0.0%	100.0%	1	50.0%	0.0%	50.0%	2	100.0%	100.0%	100.0%	2	100.0%	0.0%	100.0%	
短期貸付金	43,163	0.8%	100.0%	43,855	101.6%	6.3%	101.6%	48,317	111.9%	11.2%	111.9%	47,733	110.6%	110.6%	110.6%	45,921	106.4%	5.0%	106.4%	
短期貸付金	1,633	0.3%	100.0%	1,712	104.8%	0.2%	104.8%	1,862	107.7%	0.7%	107.7%	1,727	105.3%	105.3%	105.3%	1,648	100.3%	0.2%	100.3%	
短期貸付金	3,592	0.6%	100.0%	2,858	79.6%	0.4%	79.6%	2,558	71.2%	0.3%	71.2%	1,988	55.3%	55.3%	55.3%	2,366	100.3%	0.3%	100.3%	
短期貸付金	614	0.1%	100.0%	2	0.3%	0.0%	0.3%	54	8.8%	0.0%	8.8%	1,151	187.5%	187.5%	187.5%	1,111	180.9%	0.1%	180.9%	
短期貸付金	1,587	0.3%	100.0%	1,938	122.1%	0.3%	122.1%	3,815	240.4%	0.5%	240.4%	2,524	159.0%	159.0%	159.0%	2,962	186.6%	0.3%	186.6%	
短期貸付金	-444	-0.1%	100.0%	-401	90.3%	-0.1%	90.3%	-377	85.3%	0.0%	85.3%	-334	77.7%	77.7%	77.7%	-345	77.7%	0.0%	77.7%	
短期貸付金	39,624	14.2%	100.0%	78,071	194.6%	11.2%	194.6%	87,375	218.2%	11.4%	218.2%	98,124	35.6%	35.6%	35.6%	95,524	36.5%	9.4%	36.5%	
短期貸付金	145,054	22.9%	100.0%	163,514	112.7%	12.7%	112.7%	168,519	115.3%	2.9%	115.3%	182,025	21.8%	21.8%	21.8%	182,025	21.8%	0.0%	21.8%	
短期貸付金	169,965	26.8%	100.0%	207,866	122.3%	22.3%	122.3%	221,762	31.2%	31.2%	31.2%	221,762	31.2%	31.2%	31.2%	157,438	36.6%	0.0%	36.6%	
短期貸付金	3,010	0.5%	100.0%	2,897	96.2%	0.4%	96.2%	2,724	90.5%	0.4%	90.5%	2,601	95.4%	95.4%	95.4%	2,492	92.0%	0.3%	92.0%	
短期貸付金	111,057	17.5%	100.0%	112,713	101.5%	1.5%	101.5%	132,866	118.7%	17.1%	118.7%	166,060	19.3%	19.3%	19.3%	149,541	11.6%	11.0%	11.6%	
短期貸付金	114,308	18.1%	100.0%	130,352	114.1%	14.1%	114.1%	140,465	104.7%	8.8%	104.7%	155,236	10.9%	10.9%	10.9%	163,135	10.8%	1.7%	10.8%	
短期貸付金	543,397	35.8%	100.0%	567,344	104.4%	4.3%	104.4%	617,344	108.9%	7.7%	108.9%	673,439	9.0%	9.0%	9.0%	738,161	10.9%	8.5%	10.9%	
短期貸付金	633,091	100.0%	100.0%	695,915	110.0%	10.0%	110.0%	774,113	110.4%	10.4%	110.4%	859,140	10.9%	10.9%	10.9%	924,177	10.8%	7.7%	10.8%	
短期貸付金	272,963	43.1%	100.0%	301,317	110.4%	10.4%	110.4%	311,947	43.3%	3.3%	43.3%	323,620	4.4%	4.4%	4.4%	339,966	4.9%	4.9%	4.9%	
短期貸付金	1,740	0.3%	100.0%	1,740	100.0%	0.0%	100.0%	1,740	100.0%	0.0%	100.0%	1,740	100.0%	100.0%	1,740	100.0%	0.0%	100.0%		
短期貸付金	265,943	42.0%	100.0%	297,468	111.9%	11.9%	111.9%	363,261	46.9%	23.3%	46.9%	437,167	21.1%	21.1%	21.1%	437,167	21.1%	0.0%	21.1%	
短期貸付金	15,137	2.4%	100.0%	16,144	106.7%	2.3%	106.7%	16,377	107.6%	1.4%	107.6%	16,642	2.1%	2.1%	2.1%	18,183	109.3%	2.0%	109.3%	
短期貸付金	26,279	4.2%	100.0%	25,363	96.5%	3.6%	96.5%	24,497	92.3%	3.2%	92.3%	23,287	88.6%	88.6%	88.6%	21,175	86.7%	5.3%	86.7%	
短期貸付金	309,100	48.3%	100.0%	328,977	106.4%	4.7%	106.4%	404,935	52.3%	23.3%	52.3%	424,427	48.0%	48.0%	48.0%	459,945	49.3%	8.2%	49.3%	
短期貸付金	11,317	1.8%	100.0%	12,946	114.4%	14.4%	114.4%	20,480	163.3%	72.8%	163.3%	25,303	2.9%	2.9%	2.9%	30,097	3.3%	18.5%	3.3%	
短期貸付金	593,381	93.7%	100.0%	655,940	110.5%	6.5%	110.5%	736,164	94.3%	12.4%	94.3%	821,351	9.5%	9.5%	9.5%	886,146	9.5%	6.4%	9.5%	
短期貸付金	21,665	3.4%	100.0%	21,665	100.0%	0.0%	100.0%	21,665	100.0%	0.0%	100.0%	21,665	100.0%	100.0%	21,665	100.0%	0.0%	100.0%		
短期貸付金	2,587	0.4%	100.0%	2,587	100.0%	0.0%	100.0%	2,587	100.0%	0.0%	100.0%	2,587	100.0%	100.0%	2,587	100.0%	0.0%	100.0%		
短期貸付金	5,127	0.8%	100.0%	5,344	104.2%	0.8%	104.2%	5,416	103.8%	0.7%	103.8%	5,416	100.6%	100.6%	100.6%	5,416	100.6%	0.6%	100.6%	
短期貸付金	10,330	1.6%	100.0%	10,378	100.5%	0.5%	100.5%	8,279	79.7%	1.1%	79.7%	8,119	78.3%	78.3%	78.3%	8,362	80.9%	0.9%	80.9%	
短期貸付金	39,709	6.3%	100.0%	39,975	100.7%	0.7%	100.7%	37,948	95.3%	4.9%	95.3%	37,738	4.4%	4.4%	4.4%	38,031	4.1%	0.9%	4.1%	
短期貸付金	633,031	100.0%	100.0%	695,915	110.0%	10.0%	110.0%	774,113	110.4%	10.4%	110.4%	859,140	10.9%	10.9%	10.9%	924,177	10.8%	7.7%	10.8%	
短期貸付金	73,634	36.2%	100.0%	78,925	107.2%	7.2%	107.2%	87,800	37.0%	13.2%	37.0%	119,024	39.5%	39.5%	39.5%	87,332	38.7%	11.6%	38.7%	
短期貸付金	62,585	30.8%	100.0%	66,619	106.4%	6.4%	106.4%	69,163	31.2%	4.4%	31.2%	70,108	31.8%	31.8%	31.8%	73,024	32.4%	4.1%	32.4%	
短期貸付金	11,049	5.4%	100.0%	12,305	111.4%	11.4%	111.4%	18,436	8.5%	166.9%	17,030	7.7%	7.7%	7.7%	14,307	6.3%	129.5%	6.3%	129.5%	
短期貸付金	129,918	63.8%	100.0%	134,289	103.4%	4.4%	103.4%	158,512	59.5%	18.2%	59.5%	173,328	60.5%	60.5%	60.5%	191,321	61.3%	106.5%	61.3%	106.5%
短期貸付金	113,156	55.6%	100.0%	114,566	101.2%	1.2%	101.2%	119,993	53.8%	4.8%	53.8%	124,604	56.5%	56.5%	56.5%	125,298	55.5%	110.7%	55.5%	110.7%
短期貸付金	16,761	8.2%	100.0%	19,722	117.7%	35.7%	117.7%	8,818	4.0%	-46.7%	4.0%	8,723	4.0%	4.0%	4.0%	13,023	5.8%	77.7%	5.8%	77.7%
短期貸付金	27,810	13.7%	100.0%	32,027	115.2%	15.0%	115.2%	27,854	12.5%	-9.7%	12.5%	25,754	11.7%	11.7%	11.7%	27,330	12.1%	98.3%	12.1%	98.3%
短期貸付金	8,189	4.0%	100.0%	4,793	58.5%	4.7%	58.5%	6,834	3.2%	-83.5%	3.2%	4,525	2.1%	2.1%	2.1%	4,396	1.9%	53.7%	1.9%	53.7%
短期貸付金	30,445	15.0%	100.0%	34,925	114.7%	14.7%	114.7%	32,690	15.1%	-7.2%	15.1%	30,122	13.7%	13.7%	13.7%	30,656	13.6%	100.7%	13.6%	100.7%
短期貸付金	5,554	2.7%	100.0%	1,895	34.1%	-33.9%	34.1%	1,198	0.9%	-66.4%	0.9%	157	0.1%	0.1%	0.1%	1,070	0.5%	19.3%	0.5%	19.3%
短期貸付金	4,774	2.3%	100.0%	10,083	211.2%	111.2%	211.2%	11,211	5.2%	234.8%	16,040	7.3%	336.0%	25,889	11.5%	542.3%	11.5%	542.3%		
短期貸付金	5,173	2.5%	100.0%	6,297	121.7%	21.7%	121.7%	10,710	5.0%	207.0%	9,817	4.5%	189.8%	20,927	9.3%	404.5%	9.3%	404.5%		
短期貸付金	5,155	2.5%	100.0%	5,681	110.2%	2.7%	110.2%	1,700	0.8%	-66.4%	0.8%	6,379	2.9%	2.9%	2.9%	6,032	2.7%	117.0%	2.7%	117.0%
短期貸付金	2,650	1.3%	100.0%	3,160	119.2%	1.5%	119.2%	1,470	1.5%	-19.2%	1.5%	4,509	2.0%	2.0%	2.0%	3,750	1.7%	141.5%	1.7%	141.5%
短期貸付金	2,505	1.2%	100.0%	2,521	100.6%	0.6%	100.6%	230	0.1%	-91.2%	0.1%	1,879	0.9%	0.9%	0.9%	2,282	1.0%	91.1%	1.0%	91.1%

(出所)「有価証券報告書総覧」各年度版より作成。

第3章 指標分析

I 収益性指標

1 総資本経常利益率(経常利益／総資本)

全体的に低めの数字であるが、これは、多額の設備投資を行っても収入が規制されているように収入を伸ばせない鉄道事業の特徴である。さらに、この数字が年々低下しているのは、駅や線路を新しくしても利用客数が伸びず、また付帯事業が不況によって伸び悩んでいるためである。特に西武の低下は著しく、不況の影響が大きいと思われる。

2 売上高経常利益率(経常利益／売上高)

東急と阪急は4％から5％台で推移しており比較的安定した経常利益を計上しているのが分かるが、近鉄は8％台から4％台へと落ち込んでおり、西武は1991年度以降1％を下回る極めて低い数値に留まっている。この二社はともに営業収益が伸びているにもかかわらず、経常利益が減少しているためである。このことより近鉄と西武は金融政策に弱いのではないかとと思われる。

3 経営資本営業利益率(営業利益／総資本－建設仮勘定－投資その他の資産

－繰越資産＋貸倒引当金)

阪急と東急は比較的落ち着いた推移であるが、西武と近鉄は年々減少傾向にある。これは不況による付帯事業の営業収益の伸び悩みと鉄道施設の改善が利用客の増加につながっていないことが、原因ではないかと思われる。東急も阪急も同じように不況であり、鉄道施設を改善しているのに、比較的安定しているのは、企業努力の成果ではないだろうか。東急は、1991年度に収益の低かった自動車事業を子会社に譲渡している。阪急にしても宝塚歌劇を中心に付帯事業が頑張っている。ただ、阪急は1994年度は阪神大震災の影響で1％ほど低下している。

II 安定性指標

1 固定比率(固定資産／自己資本)

固定長期適合率(固定資産／[自己資本＋固定負債])

固定比率は、各社ともかなり大きな数値になっているうえ、年々増加傾向にあ

る。特に、西武は1000%を上回る大きな数値である。これは固定資産、特に有形固定資産が大きな割合を持っている鉄道業界の特徴が数字に現われている。固定長期適合率で見ても東急と阪急は100%以下ではあるが、90%台後半で推移しており、近鉄、西武においては、望ましいとされる100%を上回っている。西武を除く三社は社債を年々増加させており、西武は長期借入金を増やすことで資金調達を行っており、4社ともに苦しい姿が窺える。私鉄業界における資金の調達法としては内部的には内部留保の推進、外部的には社債の発行などがあるが、今後この傾向に大きな変化は見られないと思われる。あまり望ましい方法ではないのであるが、現状を鑑みるに仕方のない面もある。

2 自己資本比率(自己資本/総資本)

近鉄は20%前後で推移しているが、東急と阪急は20%前後から15%前後へ年々低下傾向にある。阪急の1994年度の急激な低下は阪神大震災の影響である。しかし、特に目を引くのは、西武の低さである。4%から6%というのは鉄道業19社の平均16.3%(1994年上半期)(注1)を大きく下回っている。これは、西武の借金づめの体質をよく表している。

Ⅲ 効率性および生産性指標

1 固定資産回転率(売上高/固定資産)

各社に数値のばらつきがあるが、4社とも低下傾向にある。その中で東急、西武の低下が著しい。このことは投下された資本が効率よく利用されず資本が過剰傾向にあることを示しているが、その大きな原因の一つはラッシュ時の混雑緩和のための設備改新ではないかと思われる。

2 労働生産性(付加価値/従業員数)

＝1人当たりの売上高×付加価値率

付加価値＝営業利益＋人件費＋貸借料＋租税公課＋減価償却費

最も高い労働生産性を示しているのは東急であり、もっとも低いのは近鉄である。東急を除く三社が1994年度に低くなっているのは阪神大震災の影響と思われる。労働生産性を付加価値率と従業員1人当たりの売上高に分けてみると、東急の付加価値率は四社の中ではもっとも低い数値になる。逆に、近鉄は付加価値率がもっとも高い。

IV 内部留保指標(注2)

1 制度的留保率フロー(制度的留保フロー／内部留保フロー)

近鉄が80％台で、他の三社は90％台である。近鉄は毎年50,000百万円台の内部留保を行っているが、他の三社は20,000～30,000百万円台である。この要因は、公表利益留保が他社をはるかに上回る額であるからである。金額的に見ると、次に大きいのは東急であるが、それほど大きな差異はない。

2 制度的留保率ストック(制度的留保ストック／内部留保ストック)

これも近鉄だけが80％台で他の三社は90％台である。額の大きさでも四社の中で一番大きい。この要因は、減価償却累計額がかなり大きいことである。しかし、四社とも順調にのばしており特に問題はないように思われる。

V 鉄道事業に関する指標

1 従業員一人当たりの客車走行キロ(客車走行キロ／従業員数)

〃 輸送人員(輸送人員／従業員数)

〃 旅客収入(旅客収入／従業員数)

これらの指標は従業員一人当たりの鉄道事業に関する労働生産性や収益性を表している。客車走行キロをみると西武がやや低いが他の三社はほぼ同じである。しかし、輸送人員、運輸収入をみても東急の数値がとても高いのが分かる。これは東急の路線が首都圏を通過しており恵まれた条件ではあるが、企業努力による省力化が進んでいることの表れであると思う。近鉄が特に小さい値を示しているが、この原因は、近鉄が大都市輸送だけでなく観光地輸送を中心とした路線を持っているためである。

2 営業1日1キロ当たり輸送人員(輸送人員／営業キロ×営業日数)

〃 旅客収入(旅客収入／営業キロ×営業日数)

これらの指標は輸送効率の良さを表す指標である。これをみてもやはり、東急が極めて高い数値を示している。首都圏を中心に路線を持っているため大量輸送を行っているからである。しかし、各社とも輸送人員が減少しているため数値は年々小さくなっている。旅客収入にしても、運賃改正を行えば数値は大きくなるが、輸送人員が減少しているために数値はすぐに減少し始める。

VI まとめ

指標を分析すると、改めて、鉄道業界の特徴が認識できる。まず第一に設備投資をすすめる結果借金過多の財務体質に陥っており、利息支払に追われていること。二つ目に、有形固定資産の割合が大きいため、減価償却費の計上額が大きく、その結果内部留保も大きくなるが、収益性という面では、固定資産の大きさにもかかわらず極めて低い水準に留まっているということである。今後の社会を鑑みるに、この傾向はさらに強まると思われる。公共的輸送サービスを担う私鉄業界の健全な運営のため、より一層の企業努力と政府の厚い保護が必要なのではないだろうか。

(注1) 私鉄19社とは、大手15社に山陽電気鉄道、富山地方鉄道、広島電鉄、伊予鉄道の4社を加えたもの。

(注2) 内部留保フロー＝(当期純利益－配当金等の社外流出額)＋減価償却費
 十退職給与引当金繰入額＋貸倒引当金繰入額

制度的留保フロー＝内部留保フロー－(当期純利益－社外流出額)

内部留保ストック＝利益準備金＋その他の剰余金＋減価償却累計額
 十退職給与引当金＋貸倒引当金

制度的留保ストック＝内部留保ストック－利益準備金－その他の剰余金

図表3-1 収益性指標 (%)

		1990	1991	1992	1993	1994
阪急	総資本経常利益率	1.60	1.60	1.39	1.07	1.23
	売上高経常利益率	4.46	4.88	3.31	0.86	5.65
	経営資本営業利益率	4.94	5.90	5.94	5.45	5.65
近鉄	総資本経常利益率	2.33	2.27	1.77	1.40	1.14
	売上高経常利益率	8.12	8.08	6.70	5.74	4.34
	経営資本営業利益率	5.66	5.20	4.56	3.76	3.40
東急	総資本経常利益率	1.34	1.44	0.97	0.93	0.84
	売上高経常利益率	4.91	5.81	4.42	4.54	4.21
	経営資本営業利益率	5.40	6.71	5.60	4.94	6.00
西武	総資本経常利益率	0.96	0.29	0.16	0.02	0.25
	売上高経常利益率	2.73	0.49	0.55	0.07	0.95
	経営資本営業利益率	7.44	7.44	5.60	4.91	5.10

(出所)「有価証券報告書総覧」各年度版より作成

図表3-2 安定性指標 (%)

		1990	1991	1992	1993	1994
阪急	固定比率	359.8	381.3	419.7	431.9	503.5
	固定長期適合率	95.2	96.3	99.6	94.5	99.9
	自己資本比率	18.5	17.8	17.2	15.7	12.8
近鉄	固定比率	368.3	375.7	395.1	410.3	406.3
	固定長期適合率	110.1	112.1	115.4	106.5	111.8
	自己資本比率	20.7	19.9	19.4	18.3	19.1
東急	固定比率	327.9	378.2	442.7	446.6	486.0
	固定長期適合率	94.6	96.1	97.4	99.3	99.1
	自己資本比率	20.5	18.1	16.0	15.5	15.2
西武	固定比率	1368.4	1524.9	1745.8	2059.8	2534.9
	固定長期適合率	150.9	149.6	147.0	162.1	164.7
	自己資本比率	6.3	5.7	4.9	4.4	4.2

(出所)「有価証券報告書総覧」各年度版より作成

図表 3-3 効率性及び生産性指標

		1990	1991	1992	1993	1994
阪急	固定資産回転率(回)	0.50	0.49	0.43	0.45	0.44
	労働生産性(千円)	18,540	21,916	22,843	23,241	11,841
	付加価値率(%)	65.5	66.5	66.0	63.9	34.3
近鉄	固定資産回転率(回)	0.37	0.36	0.34	0.31	0.32
	労働生産性(千円)	13,884	14,600	14,238	14,275	6,285
	付加価値率(%)	70.0	72.7	72.0	73.8	32.0
東急	固定資産回転率(回)	0.50	0.48	0.45	0.41	0.41
	労働生産性(千円)	23,206	27,614	31,733	31,946	31,172
	付加価値率(%)	59.4	59.8	59.8	61.4	60.2
西武	固定資産回転率(回)	0.41	0.67	0.63	0.56	0.52
	労働生産性(千円)	23,047	24,036	23,626	24,670	11,089
	付加価値率(%)	60.7	42.3	61.1	62.3	27.1

(出所)「有価証券報告書総覧」各年度版より作成

図表 3-4 内部留保指標

(百万円、%)

		1990	1991	1992	1993	1994
阪急	内部留保フロー	28,256	29,378	31,192	32,743	25,591
	(制度的留保率)	93.27	93.23	94.03	99.83	127.11
	内部留保ストック	253,700	270,657	296,213	324,223	325,823
近鉄	(制度的留保率)	89.34	91.31	91.39	91.61	95.11
	内部留保フロー	53,233	55,238	55,153	56,915	54,238
	(制度的留保率)	82.18	81.01	82.33	84.92	84.62
東急	内部留保ストック	389,879	422,329	455,464	481,543	515,358
	(制度的留保率)	90.72	89.85	89.29	88.88	88.75
	内部留保フロー	35,070	37,078	38,157	38,955	40,795
西武	(制度的留保率)	96.57	96.83	96.88	98.36	93.36
	内部留保ストック	316,787	328,769	360,580	394,100	433,667
	(制度的留保率)	86.26	89.24	92.67	94.36	94.35
西武	内部留保フロー	30,501	24,716	25,828	30,029	25,040
	(制度的留保率)	99.19	98.93	107.84	99.81	96.83
	内部留保ストック	228,800	243,697	261,371	282,728	296,926
西武	(制度的留保率)	93.24	93.55	94.76	95.21	95.36

(出所)「有価証券報告書総覧」各年度版より作成

図表 3-5 鉄道に関する指標(1994年度)

指標\企業名	阪急	近鉄	東急	西武
従業員一人当たり客車走行キロ(キロ)	29.9	32.5	32.0	29.7
従業員一人当たり輸送人員(千人)	144.9	74.0	284.1	122.6
従業員一人当たり旅客収入(百万円)	18.5	17.7	27.6	16.2
営業1日1キロ輸送人員(千人)	14.2	3.7	26.0	10.1
営業1日1キロ旅客収入(百万円)	1.8	0.9	2.5	1.3

(出所)「有価証券報告書総覧」各年度版より作成

第4章 私鉄企業に対する公的規制の現状と問題点

I 公益事業としての私鉄

電力、ガス、鉄道、通信などの公益事業は巨大な固定設備のネットワークに依存してサービスを供給するという技術上の特性から、かなり大きな供給量にいたるまで費用逓減が作用する「自然独占」産業として位置づけられてきた。こうした産業では、同一市場において複数の企業が存在すればどの企業も十分な規模の経済性を享受することができず、良好な市場成果が実現されない可能性が高い。公益企業のサービスは同質的であることが多いため、企業間の競争は激しい料金引き下げ競争の形を取り、増分費用を下回る低料金を設定して消費者を獲得するような行動に走りやすい。こうした行動は破滅的競争と呼ばれ、この結果、規模の大きな企業が小さな企業を市場から駆逐したり、併合したりすることによって独占が形成される。そうすると、この独占企業は破滅的競争の過程で生じた損失を取り戻すべく、料金引き上げによって消費者に負担を求めることになろう。公益事業のサービスは必需性が高く代替性に乏しいことから、消費者の需要の料金弾力性が一般に小さいため、独占企業は料金引き上げによって容易に超過利潤を取得しうる。

こうした経験からあらかじめ一企業による独占供給を認め、そのかわりに政府が料金などの供給条件を規制して、市民の日常生活や産業の発展にとって不可欠なサービスの安定的かつ非差別的な供給を確保することが望ましいと考えられたのである。

典型的な公益事業規制においては、私営公益企業に対して一定区域における供給独占を参入規制によって保証すると同時に、競争的な市場であったなら実現されたであろう水準に近い料金を設定させる方針が採用されてきた。

II 私鉄と国との関係

1 公共規制の枠組み

明治末の鉄道国有化政策以来、わが国の私鉄事業は一地方の交通を目的にするものに限定され、法律的には地方鉄道法と軌道法とが私鉄に対する公共規制を定めてきた。以上の個別事業法以外にも、鉄道事業の独占保証を定めた独占禁止法（適用除外の点で）、土地収用権の付与を定めた土地収用法、労働争議の制限を

定めた労働関係調整法などの法律が、私鉄に関する権限と義務とを個別に規定している。したがって、私鉄に対する公共規制は法律的には多層構造を持つといえよう。

私鉄による鉄軌道事業は所管大臣による免許を必要とし、市場参入の制度的障壁はきわめて高い。しかし、いったん認可された事業には権利としての独占権—「独占禁止法」の適用除外—が容認され、土地収用権、公共施設の使用特権などと与えられる。一方、私鉄企業には各種の公的規制が加えられる。その内容は、⑧拡張、譲渡、中止、廃止の規制、⑨サービス標準（列車回数、速度、混雑の程度、営業時間など）に関する規制、⑩運賃料金の規制、⑪会計の規制、⑫資本・証券発行の規制、⑬労働争議の規制、⑭安全性の監督、などである。

すなわち私鉄に対する公共規制は、認可制によって市場の規模に応じた企業数に制限されるという強い市場参入規制に加えて、次に独占の弊害を防止するための各種公共義務（規制）を付与するという二本の柱から成り立っている。

2 公共規制の名目と実際

鉄道事業は電力やガス事業と同様に公益事業であるが、その公益事業に対する規制は、強い市場参入規制と、サービス生産ならびに配分方法に対する厳しい公的干渉とから成り立っている。公益事業規制の目的には、第1に資源の浪費を避けて独占的供給体制の下で効率的な生産方法を実現することと、第2に、単に消費者を独占の弊害から守るだけでなく、消費者全体に公平かつ十分なサービスの利用可能性を保証するという消費者保護の目的、の2つが含まれている。

以上を踏まえた私鉄サービスの生産や配分方法に関する主な規制の内容は次の通りである。

(1) 拡張、譲渡、中止、廃止の規制

鉄道事業法では「鉄道事業を営もうとする者は、運輸大臣の免許を受けなければならない」（三条）と定めており、免許は路線ごとに行われる。

免許の基準としては、事業を的確に遂行するに足る経理的基礎や技術的能力、安全・保安上の適切さ等が求められている。また、「その事業の供給輸送力が輸送需要に対し不均衡とならないものであること」（鉄道事業法五条）という基準を設けることにより、単一または限られた企業に十分な規模の経済性を実現させることが意図されている。

参入と同時に退出も規制されている。一度開始されたサービスが企業の経営上の理由から自由に休廃止されると、消費者の利益が著しく損なわれるおそれがあるので、事業の休止または廃止については、運輸大臣の許可を受けるものとされ

ている。

(2) 会計の規制

会計規制は、それによって不正な会計が行われることを防止し、経費の使途を監視するとともに、資本勘定を厳正に行わしめ、企業財産の「真実かつ有効な価値」を正確に保持せしめることをねらいとしており、各企業は定められた会計規則に従って会計整理することを義務づけられている。

(3) 労働争議の規制

労働関係調整法は、公益事業の全般にわたって争議行為に対し重要な制限を加え、抜き打ちスト防止のため争議行為に予告期間をもうけ、また緊急調整による争議行為の禁止規定をもおいている。私営公益企業にあっては、スト権を認めながらも、その事業の重要性、必需性にかんがみ、スト権の行使に制限が加えられ、社会的責任の遂行の万全を期している。

(4) 運賃料金の規制

① 規制の目的

上述したように、鉄道などの装置産業は一般に規模の利益が働き、供給量を増大するほどコストが低下する費用通減産業である。このような産業では、社会的需要に比べて膨大な固定資本の投下を必要とするので、一つの地域に同業の企業が多く併存競争することは一般に困難になり、きわめて限られた少数の企業による市場の独占的支配が発生する。

このような場合、一方では競争に伴う資源の浪費を防ぐために特定企業の地域的独占を認め、経営採算を阻害しないように運賃水準を確保して競争が公平に維持されるようにし、他方では、この企業が独占価格の決定によって消費者に不当な負担をかけることのないよう、政府は価格を規制する。

また、直接の受益者以外に外部経済効果が存在したり、直接的な生産費の他に外部不経済効果が存在したりすると、自由市場において形成される価格はこのような社会的便益や社会的費用を表示できないという欠陥があることも指摘できる。

しかし、規制による減収分・損失分を企業内での内部補助を通じて相殺できるという前提があり、また独占が崩壊してきていることから規制緩和の必要性が高まってきている。

② 認可基準

鉄道事業法第十六条一項は「鉄道運送事業者は、旅客または貨物の運賃および料金（運輸省令で定める料金を除く。）を定め、運輸大臣の認可を受けねばならない。これを変更しようとするときも、同様とする」と規定し、鉄道運賃を運輸大臣の認可事項としている。そしてさらに同2項において、認可基準を概ね以下

のように定めている。

③ 運賃は、能率的な経営のもとにおける適正な原価を償い、かつ適正な利潤を含むものであること。

④ 運賃は、特定の利用者に対し、不当な差別的取り扱いをするものでないこと。

⑤ 運賃は、利用者の負担能力にかんがみ、鉄軌道の利用を困難にするものでないこと。

⑥ 運賃は、他の鉄道運送事業者との間に不当な競争を引き起こすこととなるおそれがないものであること。

この認可基準のうち③がもっとも基本的な原則であり、能率的な原価に適正な報酬を加えたものをもとに需要量などに応じて運賃を定めるという総括原価主義の考え方をうたったものである。

③、⑤は差別的な運賃や負担能力を超えるような運賃の設定を防ぐ規定であり、消費者（利用者）保護や、所得分配上の観点に配慮したものといえる。また⑥は事業の健全な発展を可能ならしめ、国民生活に不可欠なサービスの、良質で、安全・安定的な供給を保証するためには、破滅的競争を防ぐような運賃設定が必要であるとの思想に基づいている。

以上のような規制は消費者保護という目的に照らせば当然ともいえる内容のものである。しかしながら実際は、厳格な規制の実施と私鉄の経済的自立の要件とが矛盾関係に陥っている。ローカル線の廃止が着々と進められている中で、中止・廃止に関する規制内容は大幅に緩和されている。また、運賃規制の実施内容についても大手私鉄と地方中小私鉄とではかなりの差を生じている。

上のような公共規制政策が今日なお有効であるとすれば、それは大都市の通勤輸送の場合であろう。鉄道に変わる実質的な代替交通機関の可能性に乏しい大都市通勤輸送では、一定の混雑緩和を目標とする輸送力増強政策が依然として優先されなければならないからである。そこで私鉄政策の立場からは、輸送力増強投資に関する合理的な資金調達方法ならびに費用回収方法を明らかにする必要がある。明確な図式のない場当たり的な方法は、私鉄企業に対して決して良い結果をもたらさないであろう。輸送力増強投資に対する公共補助についても同じことがいえる。公共補助の拡充を望む一方で、企業の独立性を破壊するような公共補助を避けたいとするジレンマは、第1に私鉄企業自身の悩みであるからである。

おわりに

財務諸表で、数値の変化に乏しい私鉄4社の中で、阪神・淡路大震災の被害を受けた阪急ばかりが目立っていた分析であったが、震災が年度末の1月に起こったことを考えると、次年度以降も大きな影響を受けることが予想される。そのため、阪急にとっては苦しい年が続くであろうが、その他の各社も輸送力の増強やサービスの強化のためにさまざまな変革が求められている。

しかし、阪急を初め、各社が変革を行うに当たって、さまざまな制限を設けているのが第4章で報告した公共規制である。

現在、さまざまな形で規制緩和が進められているが、鉄道業界に対する規制緩和の声はあまり聞こえてこない。

そんな中で目を引くのが、「経営の自由度を失いたくない」という理由で災害復旧事業補助金の交付を受けることを断った阪急の動きである。これをきっかけに、業界全体に規制緩和の動きが広がるかどうか、今後の私鉄業界の変革にとって、重要な鍵となるであろう。

(参考文献)

石井晴夫『交通ネットワークの公共政策』中央経済社、1993年。

石井晴夫「関西鉄道ネットワーク」『週刊ダイヤモンド』第83巻12号、1995年3月25日、112～117ページ。

一瀬智司『現代公共企業論』東洋経済新報社、1989年。

一瀬智司・大島国雄・肥後和夫編『公共企業論〔新版〕』有斐閣、1987年。

老川慶喜監修『96 JR・私鉄・運輸』二期出版、1995年。

斉藤峻彦『私鉄産業』晃洋書房、1993年。

島野盛郎『躍進する私鉄』ダイヤモンド社、1991年。

長谷川光司編著『異議あり、交通運賃』中央書院、1992年。

藤井彌太郎編著『鉄道業界』教育社、1991年。

増井健一編著『私鉄業界』教育社、1976年。

山谷修作編著『現代の規制政策』税務経理協会、1991年。

『有価証券報告書』各年度版。

1995年度ゼミナール活動の記録

- 3月27～28日 2回生プレゼミナール「簿記論」
 30～31日 2回生プレゼミナール「財務諸表論」
 於・経済学部第6演習室、14名参加
 テキスト
 井上達雄・新井清光編著『検定簿記講義・3級商業簿記』
 中央経済社、1995年。
 日本経済新聞社編『財務諸表の見方』日経文庫、1993年。
- 3月31日 新歓コンパ
 於・農学部前「くれしま」
- 4月17日 3・4回生ゼミナール開講
 前期テキスト
 S. J. ブラウン=M. P. クリツマン編著『証券アナリストのための
 の計量分析入門』第2版、東洋経済新報社、1992年。
 2回生ゼミナール開講
 前期テキスト
 野村秀和編著『企業分析』青木書店、1990年。
- 9月1～3日 ゼミ合宿
 於・近江高島「白浜荘」、29名参加
 3・4回生の研究テーマ
 ①規制緩和；電力事業の分析
 ②グローバル化；トヨタ自動車の分析
 家電3社の分析
 2回生の研究テーマ
 ①ビール製造企業の分析
 ②私鉄企業の分析
- 11月11日 第1回藤月会（ゼミ同窓会）
 於・京都教育文化センター、21名参加
- 12月 2日 企業分析交流シンポジウム
 於・京都教育文化センター、約60名参加
- 12月 4日 新ゼミ生面接・選考
 於・経済学部第6演習室
 新3回生 応募12名 採用12名（うち新規1名）
 新2回生 応募17名 採用11名
- 3月21日 追い出しコンパ

シンポジウム講評

エネルギー産業分析

立命館大学・種子田ゼミは、原子力発電に代わる代替エネルギーの可能性をシミュレーションした結果、原子力よりコスト安のエネルギー源が困難であることを分析しています。一方、京都大学・藤井ゼミは、電力料金値下げの可能性を円高差益還元にみだし決算分析をおこなった結果、減価償却費・修繕費など設備投資によるコストアップ要因から値下げが容易ではないことを導き出しています。討論では今後のエネルギー政策をめくって意見交換が行われましたが、そのなかでエネルギー産業を論じる上で最も重要な中心論点が明らかになってきたことが成果だといえます。すなわち、経済成長優先政策→ピーク時（夏場）需要対策→新たな電源開発→コスト安の原子力依存→算定不能な核廃棄物処理コストの問題先送り、というサイクルです。これは不可避のサイクルではなく、原子力発電の問題性に直面した米国では分散発電システムなどを構築しており、こんにちでは代替的なサイクルの提示が求められています。種子田ゼミは、廃棄物処理コストの見積もりも含めて、代替的サイクルの構築をめざした研究をすすめる必要があるでしょう。また藤井ゼミでも、現状のサイクルをどう打破していくかという観点から迫らなければ、料金問題の可能性が開けないことを覚悟してかかる必要があるでしょう。たとえば、コスト削減意欲を誘発するプライスカップ制の導入すれば、投資回収の困難なピーク需要対応の設備投資不足が生じることが予想されますが、これをどう考えるかという問題に直面します。一般業者への卸電力市場の開放、分散発電システムの構築など、すべてのニーズを電力会社に期待するのではなく、多様な電力供給ルートを考えることが今日の課題であると思います。こうした政策判断の必要な困難な問題がエネルギー産業分析には不可避なのです。

「国際化のなかの日本企業」

討論では、両ゼミの焦点をあてた企業観の違いが浮き彫りになりました。日本企業の国際化は、販売拠点、生産拠点、技術拠点の進出があり、進出先・進出目的に応じてそのバリエーションを異にしています。種子田ゼミは、原価企画に着目しているので販売指向で世界を眺めており、有力なマーケットにたいしてどのように進出していくか、各マーケットに技術拠点を配置してより地域に根ざそうとするグローバル企業を典型としてとりあげています。藤井ゼミは、むしろ生産拠点として国際化を見ており、貿易摩擦（円高）解消から余儀なく直接投資に踏み切った米国市場と労働コスト安のアジアを見ており、目的別進出地域別の国際化を調べています。とくに連結分析をつうじて、いまだ国際化が十分な業績を上げていない現状をとらえています。このように双方のちがいは、世界各地域経済の発展段階に応じたアプローチの違いを反映したものであり、その意味では双方の分析は互いに国際化の諸側面を補い合うものです。そこでさらに研究をすすめるためには、そうした地域経済の発展段階や進出目的の違いを越えて、共通に生じる国際化問題を論じていただきたいと思うわけです。日本企業の現地進出が現地にどのような摩擦と発展をもたらすのか、異なる競争次元をかかえる世界企業の経営管理にはなにが求められているか、など解明すべき課題は少なくありません。ABB（アセア・ブラウン・ボベリ）やキャノンの国際化には、現地化という優れた視点があり、学ぶべきヒントがつまっています。国際経営論や戦略提携論に及んで、国際化問題がより膨らみのある議論として論じられるでしょう。

（講評講師/立命館大学経営学部助教授 奥村陽一）

諸先生から頂いた『藤月会論集』へのコメント

今回も各方面から『藤月会論集』へのコメントをいただきました。ここで紙面を借りて一部を紹介をさせていただくとともに、ご多忙のなか、コメントを下された方々に心からお礼を申し上げます。

(敬称略)

論集拝読、さっとみただけですが、力作がそろっている事がよく分かります。ゼミ生の回想をみても、ゼミの充実ぶり、個性あるゼミ生の迫力が伝わって来ます。これがもう第4号とは……。敬服のかぎりです。指導力と先生の勉強ぶりにただ驚くばかりです。いいものをいただきました。感謝しております。

京都大学経済学部教授 赤岡 功

『平成不況下の企業行動』を惠贈いただきありがとうございました。
大変立派な企画で、学生にとって大変良い勉強になっていることと思います。

私のゼミでは、インゼミ参加をしており、集団で論文を作成しておりますが、多いに参考になりました。

京都大学経済学部教授 近藤 文男

ゼミの先輩からのメッセージ

今年度は11月に同窓会（第一回藤月会）が開かれ、久しぶりに顔を合わせた先輩も多かったようです。また同窓会に出席できなかった先輩からも多数メッセージが届いています。順次紹介させていただきます。

☆1期生（平成元年度入学）

寺澤 真一（三井海上保険 損害調査部）

ゼミのみんなと再会することができてとてもうれしかったです。みんなそれぞれの道でたくましくやってる姿勢が伝わってきてとても励みになりました。学生時代から培ってきた藤井ゼミのチームワークがいまでも生き続け、そして、現役の皆さんによってますます強固なものに発展させられているのだということを感じました。

そして、今後ともこの絆をお互いの財産としていきたいし、OB会の場合は、生きた情報交換と知的交流の場として発展していくことを希望します。

☆2期生（平成二年度入学）

岩田 和昭（防衛庁 長官官房総務課）

日夜仕事に忙殺されていると、学生時代をなつかしく思い出されます。現在ではすっかり”働く日本人”となっております。OB会には出席できませんでしたが、この場を借りて、連絡できなかったことをお詫び申し上げます。

東京へお越しの際には、深夜12:00以降の連絡をお待ちしております。

岡田 明広（監査法人トーマツ 大阪事務所）

卒業後早くも二年が経過しましたが、工作中ボーッとしていたり、ポカミスをしたりと相変わらず、学生気分が抜けていない(?)のが現状です。現二、三回生の方々は、あまり会計士試験の勉強をされていないと聞き、少々残念な気もしますが、現実を知ってしまうとその方が賢明かもしれません。とにかく夢をもって頑張ってください。

北村 幸子（朝日監査法人 京都事務所）

藤月会論集完成おめでとうございます。早いもので、私も今年は三次試験を受けます。やっぱり仕事をしながら勉強するのは大変だなあと近頃痛感しています。現役学

生の皆さん、サークルもクラブも大切だけど、勉強も、やりたい勉強ができるのはき
っと今だけです。思いっきり勉強して下さい(!?)

平位(旧姓澤江)由紀子 (F P総合研究所)

11月5日に結婚しました。新居の完成・引越しが来年1月下旬のため現在(注:ハガキ
の消印は12月14日になっています)は実家にいます。

島田 隆 (安田海上保険 大阪企業営業部)

卒業を迎える皆さん、これから就職活動の時期に入る皆さんへ

大学時代に自分がたるんでしまったと感じる人、自分は少し偏っているかもしれな
いと思う人は(ほとんどの京大生がそうかもしれないが)、思いきって社会へ出まし
ょう。許されるうちに失敗と苦勞をとておくことが我々京大生には必要です。

外山 晋吾 (監査法人トーマツ 大阪事務所)

”世の中の人が何とも言わばいえ、

我がゆく道は我のみぞ知らん”

自分の道を思いっきり突き進んで下さい。

山口 英孝 (J R東海 事業本部)

大学ほど自由な時間がたくさんある生活は、今後できないと思いますので、自分な
りの充実した時間を過ごして下さい。ただし、勉学も学生のうちに一生懸命やってお
いて下さい。常に自分を高める努力を怠ってはならないと、社会人になってから痛感
しました。

☆3期生 (平成三年度入学)

有井 紀文 (レンゴー)

夢中になって論文づくりに励んでいた頃から1年経った今ではこうして一言寄せさ
せてもらえるという光榮に浴しながら藤月会論集の上梓を心より祝福いたします。

行きすぎた形式主義に拘われない、内容の充実したものであることを期待します。
のびのびやりましょう!

長瀬 貴雄 (住友電気工業 自動車部品事業部)

藤月会論文集発行おめでとうございます。大学時代(内容はともかく)アカデミッ

クなアウトプットを残せたことは有意義であったと最近感じるようになりました。これからの論文集が更に進歩することを期待しています。

森重 淳（中部電力 豊橋営業所）

就職してからというもの、考えることは、書類の処理、お客の苦情への対応といったルーティンワークのことばかりで、将来の夢を語り合い、まじめに議論した（ある時は酒を飲みながら、ある時は教室で）学生時代と比べると、淋しい限りです。

ごく平準的な京大生だった私にとって、ゼミの時間は”ああ、あの時、私は確かに学生だったんだ”と思うことのできる瞬間でした。まだ一年も経ってないのに、なんだか、とても懐かしい気持ちにさせられます。ただ、学生の時には、藤井ゼミに3年間もいると、ゼミもあたりまえの毎日の一部分になってしまって、準備が不十分なままに月曜日を迎えたり、そんな、今思えばもったいないことをした、苦い思い出もあります。ともかく、努力と苦労の結晶の論文集が、こうして今年も出されることはOBとして、たいへんうれしいことです。楽しみにしています。

一年をふりかえって

ーゼミ生の回想ー

この1年は私にとって非常に長かった。思えば、趣味の陸上競技が趣味で無くなりひたすら修行に励むが身体は日に日に故障によって弱っていった春。目標とした全日本 I. C. ははるか彼方に去り、西日本 I. C. を目標にまぶしい日差しをサングラスで遮り、独り修行に励んだ夏。秋には名古屋、東京に続き最後には中国遠征、現地では激しく歓迎され TV に出演し、ギャルにはアーノルド・シュワルツネッガーと思われるサインを求められるが、レースでは馬軍団にこてんぱんにたたかれた。10年以上続いた私のアスリート生活がようやく終わり帰国した翌日、ゼミにの討論会だった。と言う訳で今年はゼミでは何もしていなかったような気がする。ごめんなさい。そして藤井先生、ゼミのみなさん、長い間ありがとうございました。(5回生 岡田 健)

アメリカ的なもの—漠然とこう呼ぶ—は、確かにプレゼントだ。……アメリカ的なものが日本的なものより……歓迎されやすいということは、我々として大いに考えるべき問題を含んでいるだろうと思う。日本人が日本古来の伝統を振りかざしても、あまりにも狭量的に、あまりにも排他的に、あまりにも独善的に他に対することを反省せぬ限り……。……日本的な「精神」「こころ」、俺はこれを重視することに、けっして人後に落ちるものではないと、自ら信じている。ただ……これ(衣食住—引用者注)を快適にすることが相当に大きい意味を有することを、改めて……強調したいのだ。……とにかく、偏見に捉われずに、アメリカ的なものの長所に目を向けることをせぬと、わが国も決して長くはないと、俺は思う。

(新版 きけわだつみのこえより)

この一年、ディベートがよく話題になった。これも我々が学ぶべきアメリカ的なものだろう。日本的なものを再評価するためにも。(5回生 山田 康裕)

去る平成7年12月6日、「ひきしめ同好会」なる組織が結成された。「4年間衰えた自己を精神的にも肉体的にも鍛えよう」という趣旨の下結成された当会は名誉会長山田先生、会長平井氏、副会長井阪からなる。他に、久加天、堀川が見学生である。活動は月、水、金の3時30分から体育館地下にて。今後多くの学生が入会されることを切に希望する。

振り返るに、1回生はボート部員として合宿所生活、2回生は会計士を目指しWスクール、3・4回生は英語を勉強するためにキリスト教の教会に通っていたが、そのどれ一つとしてもものにならなかった。これからは、社会人として仕事をこなしていくのがやっとなであろうが、生活の中で仕事、スポーツ、趣味を「バランスよく」やっていけるようにするのが目標です。その時はひきしめ同好会も発展的に解散していることでしょう。(4回生 井阪 康一)

今年はみなさん失礼いたしました。

来年は、留年した場合、頑張って働きます。

卒業した場合、追コンで頑張ります。

(4回生 市場太朗)

私は「何事も経験」をモットーに行動してきた。振り返ると、藤井ゼミでもいろいろな経験を積ませてもらった。シンポジウムや、去年研究室で徹夜したことなどは、得難い経験である。またゼミに加え、遊び、旅行、アルバイトに明け暮れた、多忙な学生生活を送ることができた。特に今年は就職活動という、これまた貴重な時間を得ることができた。これら学生時代の経験を糧に、社会人になってもパワフルに、気合十分に、やっていきたいと思う。

最後に、藤井先生やゼミの皆さん、いろいろとお世話になり、ありがとうございました。再会できる日を楽しみにしております。

(4回生 加藤敦士)

今年度の私は、ひとりで祇園祭に出かけた観光客のようなものでした。流れに自分の位置を見失い、進むことも戻ることもできずに、ただ立ち止まる……「モラトリアム」という言葉を何度も心に繰り返し、黙って見守ってくれる周囲の人々に感謝しつつも、動けない自分に苛立ち、かといって何もできずに日々を過ごしました。けれど、就職も内定し、卒業を控えた今は、あの苦しい時期も自分自身にとっては大切な日々だったのだと思えます。(……ちょっと暗くなってしまった……)

それにしても、皆さんには大変ご迷惑をおかけいたしました。(特に、同じ家電グループの方々には)「来年こそは、」と言えないところが辛いのですが、「これからの社会人生活をがんばっていきます」ということで代えたいと思います。

気がつけば、あっという間の2年間でした。この2年のうちに、マクロ以外のロータスを使いこなせるようになり、参考図書の書棚と仲良しになり(?)、キーボードをブラインドタッチで速く打てるようになり(ただし、ローマ字のみ)と、思い起こせばちょっとしたことですが、嬉しい変化が見られるようになりました。今後の課題としては、度胸をつけて、もう少し議論の技を身につけたいと思っています。(それ以前に充分な下準備をするということが必要ですが)

最後になりましたが……

先生をはじめゼミの皆さん、本当にお世話になりました。

(4回生 河村弘枝)

1年を振り返るわけですね。好き勝手しました。その結果特に3回生の皆様には御迷惑おかけしました。申し訳ございません。さすがにこれで終わるわけにはいきませんね。ではもう少し。今年はソフト路線に転じました。3回生の方々と一緒にやるということでしたし…。庭を眺める時間ができて心にゆとりが持てるようになったことにもよるのかもしれませんが。ちょっと元気が無さ過ぎたかな、と反省もしています。バランスをとるのは難しいですね。振り返ったら次は抱負ということになります…。4月からはしばらく様子見ですね。今のところ何とも言えません。先輩の御忠告を胸にゆっくり考えて…。

★ ◆ ♪ ♪ ♪ S あ ん ね F の ま ち 式 F で J ☆ ♪ ♪ ♪

(4回生 久加天秀忠)

「今年は有意義な1年にしよう」と元旦に誓いをたてましたが、1年の前半は例年通りクラブに明け暮れ、クラブを引退した後はアルバイトに明け暮れ、結果としてこの1年も勉学とは疎遠な年になりました。

しかし、私は電力グループでしたが、電力会社に勤める予定であるにもかかわらず全く理解していなかった電力料金の仕組みや規制緩和の実態を詳しく知ることができました。また、他に幸福な出来事もあり、なかなか実りの多い1年でもありました。

最後になりましたが、藤井先生、ゼミ生の皆さん、まるまる3年間も面倒をみて頂きありがとうございました。私も4月からは社会人としてデビューし、京大ともおさらばすることになりますが、大学時代を藤井ゼミで過ごせたことは一生忘れられない思い出になると思います。

(4回生 杉村政志)

<ゼミにおける私の目標>①参加することに意義がある！頭がついていかないのしょうがないとして、とりあえず出席する。②天然ボケの本性を見せずに『エレガントな境』（注：笑わないように）のイメージを定着させる。<結果>①皆出席はなかったものの、まあ満足。頭は予想通り最後までついていかなかった…。②某K氏から情報が漏れて私のボケネタは電力グループ内で広まっているらしい。なぜ？<まじめな感想>大学入学当初、私は将来富山県庁職員になるものだと思っていました。しかし、簿記3級がとれるという触れ込みに魅かれて軽い気持ちで入ったこのゼミにより、私の進路は大きく変わってしまいました。本当に、私の人生においてゼミ生として過ごした3年間は、重要な意味をもつと思います。これからもゼミ生の皆さんには末永いおつきあいをお願いしたいと思います。ありがとうございました。

(4回生 境宏恵)

今年はひどくぼけていて多くの人に迷惑をかけてしまいました。

初夏の就職活動が終わると、単位もだいたい取り終わっているので完全に気が抜けてしまい、寝坊するやら、締め切りのぎりぎりまで仕事をしないやらで散々の状態になってしまいました。こんなことで立派な社会人になれるのでしょうか。今年の失敗を生かして来年からはきちんとした生活を送ろうと思います。

ハードに仕事するぞぞぞ。

(4回生 林 知紀)

藤井ゼミに入ってから2年間を振り返ってみると、本当に時間がたつのは早いなあ、と実感します。藤井ゼミは共同論文が大変で特に秋からシンポジウムまでの期間はかなり忙しかったことが思い出されます。それでも、とても楽しく有意義にやってくれたと思います。それも、ひとえに藤井先生やゼミ生の皆さんのおかげだと思います。藤井先生をはじめ、ゼミの皆さんどうもありがとうございました。

(4回生 平井克典)

今号の論文(電力)において、藤井ゼミのすばらしき伝統である右端揃えの原則を破ってしまいました。前号、前々号の論文をみると3・4回生の論文は、やはりちゃんと右端がそろっている……。まずい……。と思いつつも……。2・3回生のみなさん次号から復活させてください。しかし、誤字のチェックおよび表記の統一は、穴があくほど読みこんだので、ほとんどないはず(と思うんですが……)なので、文章を変えてまで句読点を動かした先輩方、ゆるしてください。ところで、右端を揃えるとは、たとえば、この段落の4行目は「、」がはみ出ているのでだめだということで、厳密には5行目も1文字分へこんでいるからだめらしい(未確認)。

ということで、変則的な1年を振り返ってですが、今年はすでに単位も(たぶん)そろっていて、特に授業に出る必要もなかったもので、時間的には余裕があったと思います。それで今年はワープロをやめてパソコンに切り替えようと試みたのですが、一太郎・Lotus1-2-3のどちらも手強くて、もっと早いうちから始めておけばよかったと思っています。しかも、このパソコンのシフトキーの調子がおかしく「、」が「ね」、「。」が「る」になってしまい苦労しました(本当の話)。最後にねこの1年間楽しかったです藤井先生・ゼミの皆さんありがとうございました(4回生 堀川伊則)

大学生活最後となるこの1年を振り返ってみると、前期にはN.Z.での語学留学、後期には監査法人での仕事、という大変貴重な経験をした1年でしたが、その反面、大学生らしいことをほとんどしなかったような気がします。そのような状況だったので、せめてゼミだけは一生懸命やろうと思っていたのですが……。

御迷惑をおかけした皆さんにお詫びするとともに、こんな僕でも藤井ゼミの一員として温かく受け入れてくださったことに感謝の意を表したいと思います。

(4回生 三谷 誠敏)

2年目のゼミだったこの1年間は私にとって、会計士試験合格そしてその後の生活と激動の1年でした。でもその一方で、ゼミに目を向けると、前期の試験勉強、後期の生活の忙しさの中で、発表や話し合い等に積極的に参加できず、大変迷惑をかけてしまいました。特に論文作成では先輩方に頼りきってしまったことを深く反省すると共に、勝手なことばかりしたことを本当に心からお詫びするしかない、という気持ちです。

そして最後に、来年も、先生をはじめとしてゼミ生の皆さんのお世話になると思いますので、何卒、よろしくお願いします。そしてもう1つ、この1年間、コンパ・合宿・研究等で私の身勝手な申し出を快く引き受けてくれた二谷君にこの場を借りてお礼申し上げます。ありがとうございました。

(3回生 池田 和史)

藤井ゼミでの一年目は矢のように過ぎていきました。いろんな形でいろんな人に迷惑をかけっぱなしでしたが、自分では、だいぶかしこくなったことに、そして藤井ゼミの空気を吸えたことに少し満足しています。

心配させつづけた平井さん、最後まで迷惑をかけた田辺君、その他のみなさんへ感謝しつつ、もう一年、今度はもう少しうまくわかったふりができるよう、がんばります。

(3回生 小田 裕之)

本年度における私のゼミに対する貢献度を考えてみます（10段階評価）。3月のプレゼミで僭越ながら教鞭をとらしていただく（8）。4～6月は受験勉強のため欠席（しかし一回発表したので、1）。7月、ゼミには出席（6）。夏の合宿にはクラブの試合のため不参加（0）。10～11月はゼミは休まなかったものの論文作成の面では一応ボスだった（らしい）が文章は書いていない（研究していないということで、3）。これではいけないと思い、シンポジウム用に原稿の勉強をするが付焼刃のため不発（2）。窮地を脱するべく、「初めに」「終りに」等を作成する（8）。こんなところでしょうか……。あまりお役に立てなくて申し訳ありません。来年度はもう少し貢献度を向上させます。（3回生 岸田哲子）

藤井ゼミに入って、2年目が終わろうとしています。今年もあっという間だったというのが正直な感想です。夏から共同研究を始めて、テーマがグローバル企業ということで余りにも広い守備範囲をどのように絞り込んでいくか、また資料の制約にも悩まされましたが、塩地先生のご指導もあり、シンポジウムを経てやっと論文という形で完成しました。今年のゼミで印象に残っているのは、何と言ってもシンポジウムです。去年は、先輩方の後ろでオブサーバーとして傍観していただけなのに、今年は最前列です。小心者の私としては、それだけで緊張してしまっていたのですが、議論が進むうちに不思議と、こんなことについても意見を聞いてみたいなどと思い始めたのです。質問しているときは心臓がバクバクして、思考回路も停止状態でした。しかし、自分の中ではなかなか楽しく、スリリングなシンポジウムでした。来年は、もう少し成長しなければ……。同じグループの方々には、本当にお世話になりました。今後とも、よろしくお願いします。

（3回生 小林志穂）

僕は3回生になってから藤井ゼミに参加するようになったので、基礎的知識がなく、いろんな人に迷惑をかけてしまったような気がします。さらには、合宿直前に大怪我しちゃって入院してしまい、合宿での自分の担当の部分を発表できず本当に申し訳ないことをしてしまいました。ゼミの皆さん、ごめんなさい。ただほとんど授業に出なかった僕にとってゼミはすごく充実したものであり、もっともっと頑張りたいと思いました。皆さん、今年こそ皆さんの役に立てるように頑張るのでよろしくお願いします。ちなみに僕は藤井先生の高校の後輩です。この前（1月4日）地元の小倉の飲み屋の前で先生にお会いしてびっくりしました。やっぱり世間で狭いものですね。

（3回生 堺幸徳）

今年は色々和多忙な一年であり、そのために論文作成、その他でゼミ生の皆様には迷惑をおかけして申し訳ありませんでした。今年は3回生というゼミの中でも一番重要な時にこれだけの事しか出来なかったのは、自分に能力がないせいでもありましょうが、非常に悔しい思いです。来年は、この悔しさをバネに人より長かった大学生活最後の一年を満足のいく形で締めくくりたいと思います。まずはCPA2次試験にパスして、笑顔で10月を迎える事が第一の目標です。あと一年、ゼミの皆様にはまた迷惑をおかけするかもしれませんが、どうぞよろしくお願いいたします。

(3回生 佐藤 正貴)

今年のゼミを振り返って。まず前期はあの難解と言われるデリバティブについてレジュメをまとめ、夏からの共同研究では自動車班の一員としてレポートを綴り、シンポジウムではグループの中心として種子田ゼミと渡り合った。その後は編集委員として藤月会論集刊行に向け、てきぱきと仕事をこなす日々・・・

何を寝ぼけた事をぬかしとるんじゃい！

だいたいお前テキストもろくに読まんと発表しおって、実は金融先物がどんなモノであるか最後まで理解できなかったやろ。(ギクッ) 共同研究でも合宿で発表した内容は全部ボツになっとるし、そもそも藤井先生に約束したはずの資金分析はどうなったんや!?(うっ) シンポジウムでも意味のない事をウダウダ喋り過ぎなんじゃ。某I氏も御立腹だったで。(ごもっともです) オイ! 論文編集の仕事は年末までに終わらすはずと違うたんか!?!一月も末だっちゅうのに何で今頃「一年を振り返って」を書いとんのじゃ～(申し訳ございません)

皆様の私に対する評価が前者に近ければ幸いです。でも後者だったら・・・

(3回生 田邊 章弘)

この一年は、私にとって、激動の1年であった。部活ばかりの毎日で明け方に寝て昼過ぎに起きる生活から、朝に起きて夜に寝る、という勉強をする生活に180度転換したのである。それまで何をやっているのかさっぱりわからなかったゼミの勉強も、理解できるところが増えてうれしかった。また、自分自身、将来何をやりたいのかもわからなかったのだが、今ではやりたいことがありすぎて、悩むくらいである。そういう意味で、今年は非常に充実した1年だった。ただ、自分の都合で多少周りの人に甘えすぎてしまったところがあるように思うので、来年は、その点に気をつけていきたいと思う。また、来年は最後の年なので、さらに今までとは違った視点で学んでいくことができるようにしたい。

(3回生 中島 みき)

今年の藤井ゼミにおけるわたしの役職は“合宿係”と種子田ゼミとの“連絡係”の2つで、どちらも重要なものであった。合宿は、予約の段階では思った以上に順調に事が進み、かなり安心していた。しかし当日宿舎に(遅刻して)到着すると、予約と現実とは全然異なっており、皆さんに迷惑をかけてしまった。(バーベキューも予定では暑い中で行うはずだった。) 種子田ゼミとの連絡は、シンポジウムを振り返ると、わたしにとっては十分ではなかったようで、議論の中で活かし切れなかった。

このように今年は反省の多い年であったが、得たものも多かった年である。来年の合宿係と連絡係は頑張ってください。(3回生 二谷康之)

瞬く間にこの1年も過ぎ去ってしまいました。

まず、私事で先生にわがまを言わせて頂き、それを聞き入れて下さったことに感謝しています。どうもありがとうございました。またゼミの方々にも迷惑をかけてしまったことをここでお詫びします。

今年度のゼミでは上回生と一緒に共同研究をさせて頂いたわけですが、いつも先輩方の賢さにただただ恐れ入っているばかりではかばかしい活動もできず、同じグループの皆様の期待に応えることができなかった事を申し訳無く思っています。

来年度は学生生活最後のゼミとなるので、次期3回生のパワーに圧倒されて埋もれてしまわないように存在感のあるゼミ生を目指し、ゼミ生活を意義深いものにしたいと思います。

来年度も藤井先生、ゼミの皆様、よろしくお願いします。(3回生 松尾多恵)

普段、皆様は私の本性を御存知ないでしょうからここでちょっとお見せしようかなというわけでとりあえずゼミについて振り返ってみます。

今年は先生にもわがまをたくさん申してしまったし、また、ゼミの皆様にも多大なる御迷惑をかけてしまったと今さらながら反省しております。ですが私はゼミで多くのことを学んだと考えております。とりわけ電力班の先輩方ありがとうございました。

次に個人的に1年を振り返ってみますと本当に有意義であったと思います。まあまだまだ精進する余地はたくさん残っていると思いますが前よりもずっと足が地面に近づいたんじゃないでしょうか。

これくらいでどうでしょう。わたしの本性もちらっと伺えたのではないのでしょうか。では最後に、皆様へありがとう。(3回生 松田有加)

またもや一頁を担当出来る榮譽に身を震わせつつ、またもや一年を振り返らなければならぬのか、と軽く自問。とりあえず先輩と同回生の方々におんぶ＆だっこの一年であった。営業費の入力を肩代わりして頂いた皆様には足を向けて眠れない（包囲されている場合は若干例外あり）。なのに代わり映えのしない結果しか得られず思いっ切りストーブに座ってしまった。

そしてもう一つのお仕事である立命館種子田ゼミとの連絡係に関しても松田さん(s)に大変な実務は殆ど任せっきりで二人には頭が上がらない。とだけ書くと、しんどいんだったら止めとこ、と核心に触れてしまい来年度引き受ける人が居なくなりそうなので、個人的には興味深い様々が得られる（諸般の事情によりここで披露出来ないのが残念）、買って出ても損はない役割だと思っていると付け加えておきたい。

以上のようにこの一年の私は人に感謝することはあれども、されることのない存在だったので、来年は少しばかりは感謝される働きをしよう、とちょっと仲良くなったのにたまにそっぽ向く Lotus 1-2-3 のやや疲れの目立つその背中に固く誓うのであった。

閑話休題（どれがそうなのか区別は困難であるが）、今回これに携わっていて「ペーパーレス時代」が当分やって来ないということが身に染みてよく判った。有報のコピー、その他の文献のコピー、ワープロ文書の打直し、、、枚挙に遑がない。一月になって未だに殴り書きの「卵（L）買って帰る」の裏面（表？）はゴシック体の「助燃費及び蒸気料」である。そう言えば5歳位に読んだ科学雑誌の類が正しければ、今頃我々はリニアモーターカーであつと言う間に百万遍に着いて、腕テレビ電話でサークルの辛気臭い話をし、京大デジタル時計台で時間を知り、ボタン一つで鳥瞰分析をしている筈だった。そこで思うのは、案外今期待されているハイテクは当てにならないのかも知れないということである。発電だって20年後は今あるどれとも異なっていて、（以降指示があるまで息継ぎせずに音読）発電所で屈強な人々が自転車漕いでそのCO₂諸々を傍らに植えてあるモロヘイヤが吸収してそのモロヘイヤ食べてまた自転車漕いでモロヘイヤ育てて食べてまた漕いで育てて食べて（ここまで）、かも。と、余白も少なくなって仕方なしの人並外れた跳躍の後に見える遙か彼方のハワイが心成しか近くなったように感じられる。もう一年経ったのか。

（3回生 吉井陸郎）

この一年を振り返るととても早かった。でもとても楽しかった。ゼミに入ったときは、他の子がみんな賢そうに見えて、入るゼミ間違えたなぁと思っていたが、プレゼミや毎週一回のゼミをやっているうちに、だんだん「みんないいやつばかりだなぁ。」と思えるようになってきた。

そして、いよいよ共同研究が始まる！というときに、足を骨折…。みんなに迷惑をかけた。そして夏合宿も行けなかった。後で話を聞いて楽しかったみたいなので、とても後悔した。秋になってから本格的に始まった研究はしんどかったけど、勉強している気になれてよかった。シンポジウムも、先輩方の熱い議論は勉強になったし、懇談会も楽しかった。(T屋ゴメン)

とにかく研究はたいへんだったけれども、楽しい一年でした。

(2回生 井垣和久)

ゼミに入ったとき毎年論文集を出していると聞き、ぞっとしたけど今こうしてできあがってしまった。振り返れば夏合宿の前日にレジュメを作って以来、後半戦に重心をおきつつ、ワープロに向かっていったような気がする。こんな私が作った論文も、活字にすればなんとなく論文調になり、ワープロの威力に驚いてしまう。

論文のテーマであるビールは私にはそんなに関係ないけど(?), お酒の席ではどのビールが出されているかすぐにチェックしてしまったり、酒屋では思わずビール売場で立ち止まってしまったり、洋酒のラベルを見て酒税法上の分類を見てしまったりと、論文病のようなものになったような気がする。でもやはりビールの味には親しみがもてない…。(誤解が多いようですがこれは事実です。)

最後に幾度かのお酒の席でご迷惑をかけたことをおわびします。もしよろしければこれからものはじめようと思いますのでどうぞよろしくお願いします。

(2回生 石川淳子)

このゼミに入ってもう一年が過ぎようとしている。プレゼミ、ゼミでの発表、夏合宿、資料調査、企業分析、シンポジウム…。いろいろあってとにかくいそがしくて大変だったが、どれも自分にとっていい勉強になっている。この一年間を振り返ると、大変有意義な一年間というのが僕の正直な感想である。

(2回生 王夏亮)

あれよあれよという間にもう一年が過ぎようとしている。思い起こせば一回生の秋、掲示板に藤井ゼミの字を見つけたとき全身に衝撃がはしった。企業分析、これしかない。ところが、だ。まず三月のプレゼミ。レジュメの作り方がわかんねー。おまけに何がなんだかわかんねー。そして四月になってからの本ゼミ、内容がグレードアップ。何じゃこりゃ。後期からの共同論文では、日本語がわからん。てなぐあいには頭の中はまるでぐちゃぐちゃ。まあ、それでもなんとかレジュメを作って発表し、論文も一応完成。来年はもっと文章表現力を身に付けて、まともな文章を書けるようにせねば…。

というわけで、上の文でお分かりのように拙い文章しか書けない私ですが、来年もよろしくお願いします。

げっ、ここで終わるつもりだったのに3行余ってしまった。なんとかせねば、なんとかせねば一と言ってるうちにちゃっかり埋まったりして…。

(2回生 岡本隆男)

熱気球の世界選手権日本代表として6月から2カ月間アメリカに行っていて、さらに、その続きで北海道の日本選手権に出場してから京都に帰ってくると、すっかり浦島太郎になっていた。なんでも、共同論文というものがあって、自分は私鉄業界を分析する班に属しているらしい。ちなみに、その班はケガ人続出の縁起の悪い班らしい。そして、合宿というものがあって、そこで「私鉄と国との関係」というお題で発表をしなければならないらしい…。玉手箱を開けて現実を知ったのは合宿の3日前でした。そんなわけで、まったくの戦力外として参加した合宿は、ハッターを駆使してなんとか切り抜けましたが、結局最後までその姿勢は変わらなかったように思います。来年度は、よりエレガントなハッターを駆使できるよう腕を磨きますので、班の秘密兵器として仲間に入れてください。

(2回生 釜野直樹)

ゼミに入ってから的一年は、あっという間でした。はりきって臨んだプレゼミでは、レジュメの書き方すらわからず、慣れないパソコンと何時間も格闘しました。ゼミ合宿は、直前でドタバタしてしまい、なんとか発表にこぎつけたものの、先輩方の山のようなレジュメに唾然としたことを思い出します。後期の共同研究でも、先輩方の論文集を見てこんなんできっこないやんと、ぼやきながらの作業が続きました。一応の完成をみたものの、来年はさらにシンポジウムが加わるのかと思うと前途多難な道程です。藤井先生、ならびにゼミの皆様（特にケガ人続出の私鉄班の方々）一年間どうもありがとうございました。来年もどうぞよろしくお願いします。

(2回生 小林直子)

思えば、最初の発表の日を前にして、アキレス腱断裂というケガを負ったにもかかわらず、絶え間無く襲う激痛に耐えつつ病院のベッドの上でキーボードを叩き続け、当日には医者の制止を振り切ってまで病院を飛び出し、松葉杖姿でゼミに出席して、藤井先生をはじめゼミの仲間たちの涙を誘ったのも遠い日のことのようにである。

それから、合宿の日を前にしてまたしてもアキレス腱を切ったこともあった。その時も容赦なく迫る痛みと戦いながら原稿を打ち続け、当日にはたった一人松葉杖を頼って宿舎に向かい、先輩方を始めゼミ中を感動の渦に巻き込んだのだった。それも今となってはいい思い出である。

そういえばこんなことも・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
・・・・ウソです。ごめんなさい。 (2回生 鈴木 亮)

プレゼミから始まった一年だったが、僕は日商一級を受験するからということで、プレゼミは途中参加だった(当然不合格だった)。それに加えて、新歓コンパにも参加しなかったために(Iさんが人間をやめた様子を見られなかったのがとても残念だ)、最初はみんなと打ち解けられず、すごくまじめなゼミに入ってしまったと勘違いしていたが、その心配は夏合宿の夜のスパークで思い切り打ち消された。論文作成は大変だったが、先輩方の論文に比べると、自分たちの未熟さが強く感じられた。来年は、先輩方の足を引っ張らないようにがんばろうと思います。 (2回生 高村藤貴)

このゼミのスタートはプレゼミだった。簿記の勉強もしないといけないし、周りのみんながまじめそうに見えたので、僕は、ゼミの選択ミスをしたと、ずっと思っていた。でも、僕の学年は、特にこわれた奴が多かったので、それに影響されてか、僕もこわれそうになったが、数少ない出席授業の中でも一番楽しいものとなった(ゼミの始まる前と終了後のことだが…)。ゼミはしんどかったが、論文集という形に残るものができるので、すばらしいことだと思う。これからもゼミまでがこわれないうちにがんばろうと思います。(2回生 田中飛馬)

一年を振り返ってということですが、まず最初にビール班の人たちに謝っておかねばならないでしょう。しかも私のはいわゆる社交辞令的なものではなく、ほんとに迷惑をかけたことに対してです。自分でいうのも何ですが、なんせいい加減な性格でして・・・ほんとに悪気はなかったんです。3回になってからはせめてもうちょつとまじめになりたいと思います。論文以外ではほんとに楽しい一年でした。ただ一つ悔やまれるのはあのときのハートの8でしょうか。このゼミにいる限り忘れはしません。あとサントリーのつめたい仕打ちも・・・。平成8年も楽しくいきましょうね。

(2回生 常盤 直也)

プレゼミから始まったこの一年の流れや、ゼミ合宿での数々の出来事の話は他の人に任せて、簡単に終わろうかなと思います。今年は副幹事らしい仕事は何一つせず、また論文作成においてものりくらりと気配を消してあまり役に立たなかったのではないかと思います。ビール班の人ごめんなさい。来年は先輩方と一緒に研究をするので今年のようにはいかないと思うし、個性派ぞろいのこの学年の中でも少しくらいは存在感をアピールできるよう、仕事の「できる男」に向けて成長したいと思います。これからも温かく見守ってやってください。よろしくお願いします。

(2回生 南野 公之)

僕は自分の言葉で語るのが苦手だ。今回の僕の担当部分(キリンの分析)も、先輩方の論文の数値を変えただけ、つらつらと文字を重ねて行ったに過ぎない。数値計算も言われるまま公式に当てはめて行ったようなものだ。しかし英会話だってそうではないか。

「習うより慣れよ。」僕を弁護するにはぴったりの言葉だ。

まあ去年のことはこれ以上振り返るまい。それなりに楽しい人生であった。こんな僕を面接で通してしまわれた勇気ある先生や先輩方にはありがとうございましたと感謝の意を表しておきます。

(2回生 丹羽 信文)

編集後記

今年も何とか藤月会論集を無事に刊行できそうで、ほっと胸をなで下ろしているところです。この論集も今回で第5号となり、年々ゼミの歴史の重みを感じられるようになってきました。過去の編集委員が残してくれたノウハウのおかげで今年はスムーズに仕事が進みました、となる予定でしたが、私の元来のルーズさと連絡の不行き届きなどの不手際の為、スケジュールが随分とずれ込み、関係者に心配をかける結果となっていました。この場を借りておわび申し上げます。

今日の藤月会論集のスタイルは先輩方の苦勞の末に創り出されたものです。編集の仕事をしながら、このスタイルを維持しつつも、より洗練されたものにマイナーチェンジ（モデルチェンジは無理としても）できればと思いました。おかげで結構楽しみつつ作業できましたが、結果としては今までの水準を保つのが精一杯でした。編集委員の仕事は大変だと思いますがこれは次号以降の課題としてほしいと思います。

最後になりましたが、この論集のためにご協力して頂いた諸先生方、ゼミの皆様、そして論文の内容検討から編集の作業に至るまで丁寧なご指導を賜りました藤井先生に心から感謝しつつ、編集後記を終えたいと思います。

1996年1月

1995年度 藤月会論集編集委員 田邊 章弘

—編集委員—

林 知紀

田邊 章弘

王 夏亮

岡本 隆男

藤月会論集 第5号

京都大学経済学部藤井ゼミナール

論文編集委員

〒606 京都市左京区吉田本町

京都大学経済学部 藤井研究室 気付

印刷 昭和堂印刷所